Editor:
Muhammad Taufiq Abadi, M.M.

ZAHIR publishing

DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

MUHAMMAD SULTAN MUBAROK, M.E.

Universitas Islam Negeri
K.H. ABDURRAHMAN WAHID
PEKALONGAN

Muhammad Sultan Mubarok, M.E.

DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

Editor:
Muhammad Taufiq Abadi, M.M.

ZAHIR publishing

DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

Penulis
Muhammad Sultan Mubarok, M.E.

Editor
Muhammad Taufiq Abadi, M.M.

Tata Letak
Ulfa

Desain Sampul
Faizin

14 x 20 cm, vi + 168 hlm.
Cetakan I, Desember 2021

ISBN: 978-623-466-203-0 (PDF)

Diterbitkan oleh:
ZAHIR PUBLISHING
Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
e-mail : zahirpublishing@gmail.com

Anggota IKAPI D.I. Yogyakarta
No. 132/DIY/2020

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Segala puji bagi Allah Swt, dengan hidayah dan ma'unah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan buku "Dekosntruksi Manajemen Strategik Zakat". Buku ini merupakan pengembangan hasil riset penulis yang dibiayai oleh dana penelitian Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (BOPTN) yang berjudul "Problematika Dan Perumusan Strategi Dalam Optimalisasi Zakat (*Systematic Literature Review*)" dari UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan pada tahun 2021.

Dengan adanya buku ini, penulis berharap agar dapat dipergunakan sebagai bahan panduan dalam permasalahan zakat di Indonesia (Praktisi Zakat) dan menambah wawasan dan khazanah keilmuan dalam bidang Ekonomi Syariah (Masyarakat Umum).

Secara tulus penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua keluarga inti yang begitu penting dalam setiap step by step proses kehidupan dan menjadi spirit penulis, yaitu Victoria Libertha Rosa Alexandra Bernadeta Colby (istri), Arcilla Shinta Danastri (anak), bapak Sudarmaji dan ibu Rukiyah, bapak H. Karmidi dan Hj. Sutikataun, kakak-kakak dan adik-adik sebagai bagian dari kesempurnaan dalam kehidupan yang tak ternilai secara materi. Secara khusus penulis juga berterimakasih kepada saudara kembar penulis (Muhammad Taufiq Abadi)

sebagai teman dalam diskusi dan berkenan sebagai editor buku ini. Penulis juga menghaturkan rasa terimakasih kepada jajaran pimpinan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Prof. Dr. Zaenal Mustakim, M.Ag (Rektor), Dr. Shinta Dewi R., M.H (Dekan FEBI), Prof. Dr. Imam Kanafi, M.Ag (Ketua LP2M), dan Heriyanto, MA (Sekretaris LP2M).

Buku ini sebagai bagian dari usaha penulis menjaga ilmu dengan niat yang baik, penulis meyakini bahwa niat yang baik adalah datangnya pertolongan dari Allah Swt. Semoga Allah yang Maha Rahman dan Maha Rahim selalu menolong, meridhoi, membimbing, memberkahi dan memudahkan jalannya, amiin.

Pekalongan, 11 Desember 2021

Muhammad Sultan Mubarok

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
BAB I
POTRET ZAKAT INDONESIA: POTENSI DAN REALITA .. 1
A. Potensi Zakat di Indonesia 1
B. Realisasi Zakat di Indonesia 7
BAB II
FILSAFAT ZAKAT DALAM ISLAM 11
A. Definisi Zakat 12
B. Dalil-dalil Syarat tentang Zakat 18
C. Hukum Menunaikan Zakat 22
D. Syarat Wajib Zakat 24
E. Fungsi, Tujuan dan Hikmah Zakat 28
BAB III
PROBLEMATIKA ZAKAT DI INDONESIA 37
A. Problematika Zakat Secara Umum 37
B. Problematika Zakat Dalam Perspektif Manajemen 42
C. Problematika Zakat Dalam Perspektif *Stakeholder Theory* 51
D. Problematika Zakat Dalam Perspektif Undang-Undang Zakat No. 23 Tahun 2011 53
E. Problematika Zakat Dalam Perspektif Sumber Masalah 59

BAB IV
MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT 65
A. Pengertian Manajemen Strategik 65
B. Peran Manajemen Strategik 68
C. Manfaat Manajemen Strategik 71
D. Tahap-Tahap dalam Manajemen Strategik 72
E. Pentingnya manajemen Strategik 73
F. Proses Manajemen Strategik 76

BAB V
DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIS ZAKAT 83
A. Publikasi Jurnal yang Signifikan 84
B. Peneliti Paling Berpengaruh (Sitasi Terbanyak) 88
C. Metode yang Paling Sering Digunakan 89
D. Trend Penelitian 90
E. Mapping Problematika dan Perumusan Strategi Zakat Dalam *Systematic Literature Review* 95
F. Problematika dan Majemen Strategi Zakat Dalam *Grounded Theory* 115
G. Pembentukan Substantive Theory dalam Grounded Theory Tentang Problematika dan Perumusan Strategi Zakat di Indonesia 122
H. Dekonstruksi Manajemen Strategis Zakat di Indonesia: Implementasi *Zakat Core Principles* (ZCP) 136

BAB VI
MASA DEPAN MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT 143
A. Masa Kini Manajemen Strategik Zakat 143
B. Masa Depan Manajemen Strategis Zakat 145

DAFTAR PUSTAKA 151
TENTANG PENULIS 167

BAB I
POTRET ZAKAT INDONESIA: POTENSI DAN REALITA

A. Potensi Zakat di Indonesia

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata potensi didefinisikan sebagai kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan, kekuatan, kesanggupan, dan daya. Dari akar katanya, Potensi berasal dari bahasa latin yaitu potentia yang artinya kemampuan. Potensi adalah kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan(Hafiz, 2013). Potensi adalah sumber yang sangat besar yang belum diketahui dan yang belum diberikan pada waktu manusia lahir di dunia ini. Potensi adalah kemampuan yang belum dibukakan, kuasa yang tersimpan, kekuatan yang belum tersentuh, keberhasilan yang belum digunakan, karunia yang tersembunyi atau dengan kata lain potensi adalah kemampuan atau kekuatan atau daya, dimana potensi dapat merupakan bawaan atau bakat dan hasil stimulus atau latihan dalam perkembangan (Hafiz, 2013). Potensi adalah kemampuan, kekuatan, kesanggupan, daya yang mempunyai kemungkinan untuk dikembangkan. Menyimpulkan definisi di atas, maka potensi adalah kemampuan untuk dikembangkan atau kekuatan yang belum tersentuh dan memiliki kesempatan untuk di realisasikan (diwujudkan).

Potensi zakat di Indonesia memiliki angka yang sangat besar, berdasarkan hasil perhitungan komponen IPPZ periode 2016-2018, jumlah potensi zakat adalah sebagai berikut:

Grafik 1 Potensi Zakat di Indonesia

Berdasarkan tabel di atas, potensi zakat pertanian sebesar Rp.19,79 triliun, yang mencakup potensi zakat makanan pokok sebesar Rp.13,95 triliun dan perkebunan Rp.5,84 triliun. Potensi zakat peternakan sebesar Rp.9,51 triliun yang mencakup potensi zakat hewan ternak sebesar Rp.5,49 triliun dan hewan lain sebesar Rp.4,02 triliun. Potensi zakat uang sebesar Rp.58,76 triliun. Potensi zakat perusahaan sebesar Rp.6,71 triliun yang mencakup potensi zakat BUMN sebesar Rp.6,27 triliun dan zakat BUMD Rp.445,1 milyar zakat. Selanjutnya, Potensi zakat penghasilan sebesar Rp.139,07 triliun yang mencakup potensi zakat ASN sebesar Rp.3,91 triliun dan non ASN

sebesar Rp.135,16 triliun. Secara keseluruhan potensi zakat Indonesia mencapai Rp.233,8 triliun. Nilai tersebut sama dengan 1,72 persen dari PDB tahun 2017 yang senilai Rp.13.588,8 triliun.

Tabel 2 Potensi Zakat berdasarkan Provinsi

Data di atas menunjukkan potensi zakat berdasarkan wilayah kepulauan. Pulau Jawa memiliki potensi zakat sebesar Rp. 151,41 triliun atau 64,75 persen dari total potensi zakat Indonesia. Sedangkan untuk wilayah kepulauan yaitu Sumatera sebesar Rp. 44 triliun (18,81 persen), Kalimantan sebesar Rp. 13,12 (5,61 persen), Sulawesi sebesar Rp. 12,77 triliun (5,46 persen), Indonesia Timur sebesar Rp. 6,28 triliun (2,69 persen) dan pemerintah pusat sebesar Rp. 6,27 triliun (2,68 persen).

Besarnya potensi zakat di Pulau Jawa dibandingkan dengan pulau – pulau yang lainnya juga menunjukkan masih terkonsentrasinya lembaga zakat di pulau Jawa. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya jumlah penduduk yang masih terkonsentrasi di pulau Jawa, sehingga potensi zakatnya pun semakin banyak, selain itu

tingkat perekonomian masih terkonsentrasi di pulau Jawa, seperti perusahaan perusahaan berpusat di Pulau Jawa.

Berdasarkan perhitungan IPPZ dapat disimpulkan bahwa jumlah potensi zakat di Indonesia mencapai Rp 233,8 triliun dari 5 komponen objek zakat. Objek zakat yang memiliki potensi zakat terbesar adalah zakat penghasilan yang mencapai Rp.139 triliun sedang provinsi dengan potensi zakat terbesar adalah Rp.58,3 triliun. Angka IPPZ tersebut merupakan potensi zakat berdasarkan data dalam periode 2016 – 2018 yang bersumber dari data statistik BPS. Jumlah ini menunjukkan besarnya potensi zakat di Indonesia yang dapat dimaksimalkan untuk dimasukkan pada program penghimpunan oleh lembaga zakat.

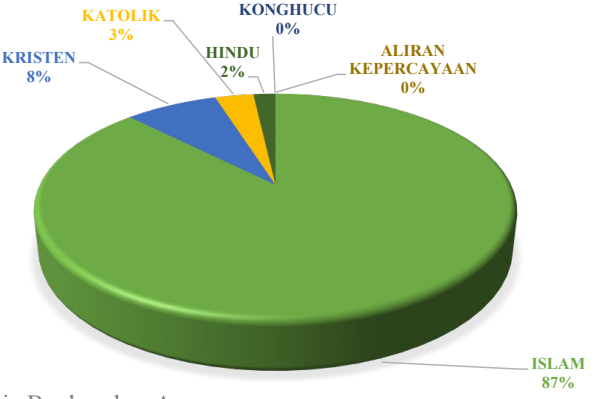
Selanjutnya, potensi zakat Indonesia berdasarkan jenis agama yang dipeluk sebagai berikut: Indonesia memiliki jumlah penduduk per September 2020 sebanyak 270.203.917 jiwa, memiliki bonus demografis atau persentase penduduk usia produktif (15-64 tahun) sebanyak 70,72%.(*Badan Pusat Statistik*, n.d.) Bonus demografi ini jika dimanfaatkan dengan baik akan berdampak positif terhadap perekonomian negara melalui pertumbuhan tenaga kerja produktif.(Jati, 2015) Jika dilihat dari kluster agama, Indonesia memiliki jumlah penduduk muslim terbesar atau mayoritas mencapai angka 86,87% (Islam), 7,49% (Kristen), 3,09% (Katolik), 0,75% (Buddha) dan 0,03% (Konghucu) dan 0,04% (Aliran kepercayaan), secara lebih detail dijelaskan di bawah ini:

Berdasarkan data Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri,

jumlah penduduk Indonesia sebanyak 272,23 juta jiwa pada Juni 2021. Dari jumlah tersebut, sebanyak 236,53 juta jiwa (86,88%) beragama Islam. Artinya mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim. Sebanyak 20,4 juta jiwa (7,49%) penduduk Indonesia yang memeluk agama Kristen. Kemudian, terdapat, 8,42 juta jiwa (3,09%) penduduk Indonesia yang beragama Katolik. Penduduk Indonesia yang beragama Hindu sebanyak 4,67 juta atau 1,71%. Penduduk Indonesia yang beragama Buddha sebanyak 2,04 juta jiwa atau 0,75%. Selanjutnya, sebanyak 73,02 ribu jiwa (0,03%) penduduk Indonesia yang beragama Konghucu. Ada pula 102,51 ribu jiwa (0,04%) penduduk Indonesia yang menganut aliran kepercayaan.

Provinsi dengan penduduk muslim terbesar di Indonesia adalah Jawa Barat, yakni sebanyak 46,3 juta jiwa atau 97,29% dari total populasi. Kemudian, Jawa Timur dengan penduduk yang beragama Islam 39,85 juta jiwa atau 97,21% dari total populasi. Berikutnya, Jawa Tengah dengan penduduk muslim mencapai 36,21 juta jiwa atau 97,26% dari total populasi. Terdapat 30 provinsi yang mayoritas penduduknya beragama Islam atau lebih dari 50% penduduknya adalah muslim. Hanya di 4 provinsi, Islam menjadi agama minoritas atau di bawah 50%. Berdasarkan data World population review, Indonesia merupakan negara dengan penduduk muslim terbesar pada 2021, yakni sebanyak 231 juta jiwa. Di urutan kedua, Pakistan dengan penduduk muslim sebanyak 212,3 juta jiwa dan di posisi ketiga ditempati India dengan penduduk

muslim mencapai 200 juta jiwa. Kondisi ini menjadikan negara Indonesia memiliki potensi zakat yang sangat besar.



Indonesia Berdasarkan Agama

Terakhir, potensi zakat berdasarkan hasil riset-riset terdahulu. Beberapa hasil studi yang mendukung besarnya potensi zakat di Indonesia, diantaranya kajian yang dilakukan oleh UIN Syarif Hidayatullah (2005) memperkirakan potensi zakat nasional mencapai Rp 19,3 triliun (0,8% dari PDB 2004). Sedangkan studi yang dilakukan oleh Firdaus *et al*. (2012), mengestimasi potensi zakat nasional jauh lebih besar yakni mencapai Rp 217 triliun (3,4% dari PDB 2010). Studi Wibisono (2015) mengestimasi potensi zakat nasional Rp 106,6 triliun (1,7% dari PDB 2010). Secara keseluruhan potensi zakat Indonesia mencapai Rp.233,8 triliun. Nilai tersebut sama dengan 1,72 persen dari PDB tahun 2017 yang senilai Rp.13.588,8 triliun.(Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional, 2019) Jika dilihat dari jenis zakatnya, maka potensi zakat dapat dibagi

menjadi beberapa sektor, yakni: Pertama, zakat pertanian sebesar 19,79 triliun. Kedua, zakat peternakan sebesar 9,51 triliun. Ketiga, zakat uang sebesar 58,76 triliun. Keempat, zakat penghasilan dan jasa 139,07 triliun. Kelima, zakat perusahaan 144,5 triliun. Sehingga total potensi zakat di tahun 2020 sebesar 327,6 triliun.(Puskas BAZNAS, 2021)

B. Realisasi Zakat di Indonesia

Tabel Statistik Realisasi Dana Zakat 2015-2019

Tabel 1.2 Statistik Kunci 2015-2019
Table *Key Statistics of 2015-2019*

Rincian/*Description*	Satuan/*Unit*	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
PENGUMPULAN/*COLLECTION*						
Zakat Maal Perorangan	miliar rupiah	1,983.4	2,843.7	2,785.2	3,302.2	3,951.1
Zakat Maal Individual	*billion rupiah*					
Zakat Maal Badan	miliar rupiah	157.8	620.5	307.0	492.4	306.7
Zakat Maal Institution	*billion rupiah*					
Zakat Fitrah	miliar rupiah	168.1	274.0	1,101.9	1,112.6	1,406.1
Zakat Fitr	*billion rupiah*					
Infak/Sedekah dan CSR[1)]	miliar rupiah	1,177.3	1,001.5	1,764.9	2,517.4	3,383.6
Infaq/Sadaqah and CSR[1)]	*billion rupiah*					
Dana Sosial Keagamaan Lainnya[2)]	miliar rupiah	163.8	277.6	265.3	692.9	1,173.1
Other Socio Religious Funds[2)]	*billion rupiah*					
Pertumbuhan Pengumpulan	%	10.6	37.5	24.1	30.4	26.0
Collection Growth	%					
Rasio Penyaluran/Pengumpulan[3)]	%	61.6	58.4	78.1	83.8	84.9
Allocation to Collection Ratio (ACR)[3)]	%					
Kategori ACR[4)]	-	Cukup Efektif	Cukup Efektif	Efektif	Efektif	Efektif
ACR Category[4)]	-	*Fairly Effective*	*Fairly Effective*	*Effective*	*Effective*	*Effective*

Realisasi dana zakat berdasarkan jenis zakatnya dapat dijelaskan sebagai berikut: Zakat mal perorangan dari tahun 2015-2019 sebesar 1.983,4, 2.843,7, 2.785,2, 3.302,2 dan 3.951,1 miliar. Zakat mal badan sebesar 157,8, 620,5, 307,0, 492,4 dan 306,7 miliar. Dan terakhir zakat fitrah sebesar 168,1, 274, 1.101,9, 1.112,6 dan 1.406,1 miliar. Hasil ini masih jauh dari potensi yang dimiliki zakat.

Data statistik zakat nasional yang dipublikasikan oleh pusat kajian strategis zakat nasional melaporkan jumlah pengumpulan zakat nasional pada tahun 2015-2019 secara berurutan sebesar 3,6 triliun, 5,01 triliun, 6,2 triliun, 8,1 triliun dan 10,2 triliun (Puskas BAZNAS, 2021). Angka-angka ini masih sangat jauh dari potensi yang ada. Hal ini disebabkan problematika zakat yang belum teratasi, secara garis besar permasalahan tersebut dibagi kepada tiga *stakeholder* yang berperan yaitu regulator khususnya pemerintah, Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai pihak pengelolanya, dan Masyarakat sebagai muzaki (pemberi zakat) dan mustahik (Alam, 2018c). Permasalahan umum pada lembaga Zakat (OPZ) dalam melaksanakan fungsinya pada pengumpulan, pendistribusian, dan memberdayakan Zakat (Huda, 2014). Namun potensi yang besar tidak diikuti dengan nilai realisasi zakat. Berikut data potensi vs realisasi zakat di Indonesia:

Tabel 1
Persentase Realisasi Zakat Indonesia VS Potensinya

Tahun	Potensi Vs Realisasi (Triliun Rp)		Persentase (%)
	Potensi	Realisasi	
2019	233,1	10,2	4,37
2020	327,6	12,4	3,78

(Sumber: Outlook Zakat Nasional, 2020,2021, data diolah)

Dari tabel 1. Di atas terlihat bahwa, selama tahun 2019 dan 2020 potensi zakat mencapai angka 233,1 triliun dan

327,6 triliun. Namun keberhasilan realisasi oleh LPZ hanya di angka 10,2 triliun dan 12,4 triliun atau sekitar 4,37% dan 3,78% saja. Angka-angka ini masih sangat jauh dari potensi yang ada. Permasalahan tersebut bisa jadi dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Pertama,* rendahnya kesadaran *Muzakki*; *Kedua***,** kurangnya dukungan pemerintah untuk mengimplementasikan UU Zakat No. 23/2011; *Ketiga,* basis zakat masih terfokus pada dua item objek zakat yaitu zakat fitrah dan Profesi/*Kasb*; *Keempat***,** masih rendahnya insentif bagi *Muzakki* terkait dengan zakat sebagai pengurang pajak; *Kelima***,** masyarakat menilai bahwa organisasi pengelola zakat resmi masih kurang profesional sehingga menyebabkan kepercayaan masyarakat rendah; *Keenam***,** distribusi dana zakat masih terfokus ke dalam konsumtif *mustahik* (Divisi Publikasi dan Jaringan, 2017).

BAB II
FILSAFAT ZAKAT DALAM ISLAM

Zakat merupakan suatu kewajiban yang diperintahkan oleh Allah SWT, sebagai suatu bentuk penyempurnaan kita sebagai orang Islam, kewajiban membayar zakat itu selain tertuang dalam Al-Qur.an yang merupakan sumber hukum Islam yang pertama, terdapat pula di dalam hadist juga yang merupakan sumber hukum Islam yang ke dua setelah Al-Qur'an. dan juga tertuang hadist tentang kefarduan atau kewajiban membayar zakat. Zakat ada dua macam, yaitu yang pertama itu yang berhubungan dengan dirinya (zakat fitrah), kemudian yang kedua adalah yang berhubungan dengan hartanya (zakat maal). Dalam pengaplikasiannya zakat bisa berbentuk macam-macam dalam hal pengeluaran hartanya, ada zakat untuk hasil tanaman, buah-buahan, zakat atas tanah, barang tambang, bahkan gagi binatang ternak serta yang lain sebagainya.

Ada 32 tempat di dalam Al-Qur'an yang menyebutkan tentang zakat beriringan dengan shalat. Kedudukan anttara zakat dan shalat yang sering dikaitkan di beberapa ayat dalam Al-Qur'an mrenunjukkan bahwa zakat dari segi keutamaan hampir sama seperti halnya shalat. Shalat dikatakan sebagai ibadah badaniah dan zakat dikatakan sebagai ibadah maliyah yang paling utama.

Kewajiban zakat akan memberikan pengaruh dampak yang positif bagi para pemberinya. Karena, zakat itu sendiri

esensinya merupakan sebuah pemberian yang diwajibkan kepada orang muslim untuk diberikan kepada orang yang berhak menerimanya dengan syarat-syarat tertentu guna untuk membersihkan harta kita. Kenapa dikatakan untuk membersihkan? Karena, di dalam harta seseorang yang tersimpan itu terdapat hak-hak orang lain. Allah hanya memberikan harta itu kepada kita sebagai manusia. Dan kewajiban kitalah sebagai yang dititipkan untuk memberikan harta tersebut kepada orang yang berhak mendapatkannya.

A. Definisi Zakat

Menurut bahasa, zakat artinya keberkahan, kesuburan, kesucian dan kebaikan. Sementara itu menurut istilah, zakat ialah harta atau makanan pokok yang wajib dikeluarkan seseorang untuk orang-orang yang membutuhkan. Zakat mengandung keberkahan dan kebaikan, sehingga harta akan menjadi suci dan tumbuh subur. Setiap muslim yang memiliki harta dan sudah mencapai nisab, wajib mengeluarkan zakat, termasuk di dalamnya anak yang belum baligh. Begitu pula dengan orang yang tidak waras. Apabila ia memiliki harta dan sudah mencapai nisab, walinya wajib mengeluarkan zakat. Demikian pula halnya orang meninggal dunia dan belum sempat mengeluarkan zakat, maka wajib atas ahli warisnya membayarkan zakat sebelum harta tersebut dibagi-bagikan (Alhafidz, 2013, p. 244).

Secara bahasa, zakat memiliki beragam makna menurut konteks bahasa, antara lain: tathhir (penyuci), shalah

(perbaikan), nama (berkembang), afdlal (lebih utama), dan aliq (yang paling patut/sesuai). Menurut Ath-Thabari (w. 350 H), "zakat" disebut dengan istilah "zakat" disebabkan karena adanya unsur keberkahan yang jelas nampak pada harta, sesaat setelah seorang wajib zakat menunaikan kewajibannya. Itulah sebabnya zakat diartikan juga sebagai nama' (pengembang, barakah). Zakat dimaknai sebagai penyuci (tathhir) dan pembersih (nadhafah) tampak sebagaimana penjelasan dari Ibnu Katsir ketika menafsiri QS Al-Lail [92] ayat 18 sebagai berikut:

الَّذِيْ يُؤْتِيْ مَالَهٗ يَتَزَكّٰىۚ

Terjemah Kemenag 2019

18. yang menginfakkan hartanya (di jalan Allah) untuk membersihkan (diri dari sifat kikir dan tamak).

Yakni orang yang menyalurkan hartanya di dalam rangka taat kepada Rabb-nya, agar Allah berkenan membersihkan diri dan harta yang dimilikinya serta segala yang telah dianugerahkan oleh Allah kepadanya, dari sisi agama dan dunia." (Tafsir Ibn Katsir).

Makna zakat sebagai perbaikan (shalah) dapat kita temui pada QS al-Syams ayat 9. Ath-Thabari menyampaikan ta'wil dari ayat tersebut sebagai berikut:

قَدْ اَفْلَحَ مَنْ زَكّٰىهَاۖ

Terjemah Kemenag 2019

9. sungguh beruntung orang yang menyucikannya (jiwa itu)

قَدۡ اَفۡلَحَ مَنۡ زَكّٰىهَا ۖ

Terjemah Kemenag 2019

9. sungguh beruntung orang yang menyucikannya (jiwa itu)

Ath-Thabari menyampaikan ta'wil dari ayat tersebut sebagai berikut:

قوله: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا) يقول: قد أفلح من زكّى الله نفسه، فكثَّر تطهيرها من الكفر والمعاصي، وأصلحها بالصالحات من الأعمال

Artinya: "Firman Allah SWT: "qad aflaha man zakkaha", maksudnya: "Sungguh beruntung prang yang disucikan dirinya oleh Allah SWT, karena ia akan terjauhkan dari sifat kufur dan ma'shiyat, dan terhiasi dengan amal-amal yang shalih" (Tafsir ath-Thabari).

Dari segi istilah fiqih, zakat berarti sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah yang diserahkan kepada orang-orang yang berhak. Menurut istilah dalam kitab al-Hâwî, al-Mawardi mendefinisikan zakat dengan nama pengambilan tertentu dari harta tertentu, menurut sifat-sifat tertentu dan untuk diberikan kepada golongan tertentu. Orang yang menunaikan zakat disebut Muzaki. Sedangkan orang yang menerima zakat disebut Mustahik. Sementara menurut Peraturan Menteri Agama No. 52 Tahun 2014, Zakat adalah harta yang wajib dikeluarkan oleh seorang muslim atau badan usaha yang dimiliki

oleh orang Islam untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan syariat Islam.

Sedangkan menurut para mazhab berbeda lagi dalam mendefinisikan zakat.

1. Zakat Menurut ulama Malikiyyah

   Kalangan ulama ini mendefinisikan zakat, sebagai:

   إخراج جزء مخصوص من مال بلغ نصاباً، لمستحقه، إن تم الملك، وحول، غير معدن وحرث

   Artinya: "Keharusan mengeluarkan bagian tertentu dari suatu harta ketika telah mencapai nishab (jumlah minimum wajib zakat) kepada penerima zakat, dengan catatan jika harta tersebut merupakan milik sempurna dan mencapai haul, kecuali harta tambang dan tanaman (maka tidak perlu syarat haul)." (Al-Fiqhu al-Islamy wa Adillatuhu, III/1788).

2. Zakat Menurut ulama Hanafiyah

   Menurut kalangan ini, zakat didefinisikan sebagai:

   تمليك جزء مال مخصوص من مال مخصوص لشخص مخصوص، عينه الشارع لوجه الله تعالى.

   Artinya: "Menyerahkan kepemilikan sebagian harta tertentu dari harta tertentu kepada pihak tertentu yang telah ditentukan oleh Pembawa Syariat, semata karena Allah ta'ala" (Al-Fiqhu al-Islamy wa Adillatuhu, III/1789).

3. Zakat Menurut ulama Syafi'iyah

   Kalangan Syafiiyah, mendefinisikan zakat sebagai:

   اسم لما يخرج عن مال وبدن على وجه مخصوص

   Artinya: "Suatu istilah yang menunjuk pengertian harta yang dikeluarkan karena arah hartanya dan karena badan menurut tata aturan yang telah ditentukan" (Al-Fiqhu al-Islamy wa Adillatuhu, III/1789).

4. Zakat Menurut ulama Hanabilah

   Kalangan Hanabilah mendefinisikan zakat sebagai:

   أنها حق واجب في مال مخصوص لطائفة مخصوصة في وقت مخصوص.

   Artinya: "Sesungguhnya zakat itu adalah hak wajib atas suatu harta tertentu kepada pihak tertentu yang dikeluarkan pada waktu yang telah ditentukan" (Al-Fiqhu al-Islamy wa Adillatuhu, III/1789).

Menurut hadits, yang berasal dari Ibnu Abbas, ketika Nabi Muhammad mengutus Mu'az bin Jabal ke Yaman untuk mewakili beliau menjadi gubernur di sana, antara lain Nabi menegaskan bahwa zakat adalah harta yang diambil dari orang-orang kaya untuk disampaikan kepada yang berhak menerimanya, antara lain fakir dan miskin (M. D. Ali, 2012).

Lembaga Penelitian dan Pengkajian Masyarakat (LPPM) Universitas Islam Bndung/UNISBA (1991) merinci lebih lanjut pengertian zakat yang ditinjau dari segi bahasa sebagai berikut (Mursyidi, 2003, p. 76):

5. Tumbuh, artinya menunjukkan bahwa benda yang dikenai zakat adalah benda yang tumbuh dan berkembang biak (baik dengan sendirinya maupun dengan diusahakan, lebih-lebih dengan campuran dari keduanya); dan jika benda tersebut sudah dizakati, maka ia akan lebih tumbuh dan berkembang biak, serta menumbuhkan mental kemanusiaan dan keagamaan pemiliknya (*muzakki*) dan sipenerimanya (*mustahik*).
6. Baik, artinya menunjukkan bahwa harta yang dikenai zakat adalah benda yang baik mutunya, dan jika itu telah dizakati kebaikan mutunya akan lebih meningkatkan kualitas *muzakki* dan *mustahik*-nya.
7. Berkah, artinya menunjukkan bahwa benda yang dikenai zakat adalah benda yang mengandung berkah (dalam arti potensial). Ia potensial bagi perekonomian, dan membawa berkah bagi setiap orang yang terlibat di dalamnya jika benda tersebut telah dibayarkan zakatnya.
8. Suci, artinya bahwa benda yang dikenai zakat adalah benda suci. Suci dari usaha yang haram, serta mulus dari gangguan hama maupun penyakit; dan jika sudah dizakati, ia dapat mensucikan mental *muzakki* dan akhlak jelek, tingkah laku yang tidak senonoh dan dosa; juga bagi *mustahik*-nya.
9. Kelebihan, artinya benda yang dizakati merupakan benda yang melebihi dari kebutuhan pokok *muzakki*, dan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan pokok *mustahik*-nya. Tidaklah bernilai suatu zakat jika menimbulkan kesengsaraan bagi *muzakki*. Zakat

bukan membagi-bagi atau meratakan kesengsaraan, akan tetapi justru meratakan kesejahteraan dan kebahagiaan bersama.

B. Dalil-dalil Syarat tentang Zakat

Menunaikan zakat adalah wajib atas umat Islam yang mampu, zakat maksudnya adalah pengambilan sebagian harta kepunyaan orang-orang yang mampu untuk menjadi milik orang-orang yang tidak berpunya. Penunaian kewajiban itu dilakukan pada tiap-tiap tahun sebagai iuran kemanusiaan secara agama, dari orang-orang yang berada untuk menanggulangi kesulitan hidup, serta mencukupkan hidup orang-orang yang tidak berpunya (Amin & Al-Fandi, 2011, p. 114).

Dasar-dasar diwajibkannya zakat adalah firman Allah SWT.

1. Al-Qu'ran
   a. QS Al-Baqarah Ayat 43

      وَاَقِيْمُوا الصَّلٰوةَ وَاٰتُوا الزَّكٰوةَ وَارْكَعُوْا مَعَ الرّٰكِعِيْنَ

      Terjemah Kemenag 2019

      43. Tegakkanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk.

   b. QS. At-Taubah ayat 60, 71 dan 103:

      اِنَّمَا الصَّدَقٰتُ لِلْفُقَرَاۤءِ وَالْمَسٰكِيْنِ وَالْعٰمِلِيْنَ عَلَيْهَا ۞ وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوْبُهُمْ وَفِى الرِّقَابِ وَالْغٰرِمِيْنَ وَفِيْ سَبِيْلِ اللّٰهِ وَابْنِ السَّبِيْلِ ۗ فَرِيْضَةً مِّنَ اللّٰهِ ۗ وَاللّٰهُ عَلِيْمٌ حَكِيْمٌ

Terjemah Kemenag 2019

60. Sesungguhnya zakat itu hanyalah untuk orang-orang fakir, orang-orang miskin, para amil zakat, orang-orang yang dilunakkan hatinya (mualaf), untuk (memerdekakan) para hamba sahaya, untuk (membebaskan) orang-orang yang berutang, untuk jalan Allah dan untuk orang-orang yang sedang dalam perjalanan (yang memerlukan pertolongan), sebagai kewajiban dari Allah. Allah Maha Mengetahui lagi Mahabijaksana.

وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَالْمُؤْمِنٰتُ بَعْضُهُمْ اَوْلِيَاۤءُ بَعْضٍۘ يَأْمُرُوْنَ بِالْمَعْرُوْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيْمُوْنَ الصَّلٰوةَ وَيُؤْتُوْنَ الزَّكٰوةَ وَيُطِيْعُوْنَ اللّٰهَ وَرَسُوْلَهٗۗ اُولٰۤىِٕكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللّٰهُۗ اِنَّ اللّٰهَ عَزِيْزٌ حَكِيْمٌ

Terjemah Kemenag 2019

71. Orang-orang mukmin, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka menjadi penolong bagi sebagian yang lain.328) Mereka menyuruh (berbuat) makruf dan mencegah (berbuat) mungkar, menegakkan salat, menunaikan zakat, dan taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Mahaperkasa lagi Mahabijaksana.

328) Lihat catatan kaki surah Āli ‘Imrān/3: 28.

خُذْ مِنْ اَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيْهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۗاِنَّ صَلٰوتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ ۗوَاللّٰهُ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ

Terjemah Kemenag 2019

103. Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan 332) dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.

332) Zakat membersihkan mereka dari kekikiran dan cinta yang berlebihan terhadap harta.

c. QS surah al-Bayyinah ayat 5

وَمَآ اُمِرُوْٓا اِلَّا لِيَعْبُدُوا اللّٰهَ مُخْلِصِيْنَ لَهُ الدِّيْنَ ۙ حُنَفَاۤءَ وَيُقِيْمُوا الصَّلٰوةَ وَيُؤْتُوا الزَّكٰوةَ وَذٰلِكَ دِيْنُ الْقَيِّمَةِ ۗ

Terjemah Kemenag 2019

5. Mereka tidak diperintah, kecuali untuk menyembah Allah dengan mengikhlaskan ketaatan kepada-Nya lagi hanif (istikamah), melaksanakan salat, dan menunaikan zakat. Itulah agama yang lurus (benar).

2. As-Sunnah

"Dari Abdullah bin Musa ia berkata, Khanzalah bin Abi Sofyan menceritakan kepada kami dari Ikrimah bin Khalid dari Ibnu Umar r.a, ia berkata : Rasulullah SAW bersabda: Islam didirikan atas lima dasar yaitu:

a. Persaksian bahwa tiada tuhan selain Allah
b. Menegakkan shalat
c. Membayar zakat
d. Menjalankan puasa ramadhan dan
e. Melaksanakan ibadah haji bagi yang berkemampuan."

"Dari Ibnu Abbas r.a, bahwa Rasulullah SAW ketika mengutus Muadz ke Yaman beliau berpesan: "Hai Muadz, engkau hendak mendatangi sekelompok kaum dari kalangan Ahli Kitab (di Yaman), maka mula-mula yang harus engkau lakukan adalah: Ajak mereka untuk bersaksi bahwa tiada tuhan selain Allah dan aku Muhammad adalah utusan-Nya;

a. Apabila mereka mentaati dan mengikuti engkau, maka beritahu kepada mereka bahwa Allah SWT telah mewajibkan atas mereka shalat lima kali sehari semalam;
b. Setelah itu jika mereka mengikuti perintahmu mendirikan shalat, beritahukan kepada mereka bahwa Allah telah mewajibkan atas mereka untuk membayar zakat yang diambil dan dihimpun dari orang-orang kaya diantara mereka lalu diserahkan atau didistribusikan kepada orang-orang miskin mereka;
c. Apabila mereka telah mentaati engkau, maka hendaklah engkau melindungi harta mereka;
d. Hendaklah engkau takut dan berhati-hati terhadap doa orang yang teraniaya, karena tidak

ada penghalang antara doa orang yang teraniaya dengan Allah"

3. Ijma

Sepeninggal Nabi SAW dan tampuk pemerintahan dipegang Abu Bakar, timbul kemelut seputar keengganan membayar zakat sehingga terjadi peristiwa "perang riddah". Kebulatan tekad Abu Bakar sebagai khalifah terhadap penetapan kewajiban zakat didukung penuh oleh para sahabat yang kemudian menjadi ijma.

C. Hukum Menunaikan Zakat

Zakat merupakan bagian dari rukun Islam yang paling penting setelah shalat. Ia merupakan ibadah hartawi yang berfungsi sebagai sarana penyuci (tathahhur), pembersih (nadhafah), pengembang (nama), dan penambah (ziyadah). Melalui pengeluaran sebagian dari kelebihan harta yang kita miliki kepada orang yang berhak menerimanya (mustahiq), seperti kepada kaum fakir, miskin dan selainnya, diharapkan harta kita menjadi bersih, berkembang, penuh keberkahan dengan seizin Allah subhanahu wa ta'ala, serta terjaga dari kemusnahan.

Sebagaimana termuat di dalam Al-Qur'an bahwa zakat merupakan ibadah yang juga diwajibkan kepada umat para nabi dan rasul terdahulu. Itulah sebabnya Islam datang lewat risalah Baginda Nabi Muhammad shallallahu 'alaihi wasallam dengan membawa serta sejumlah kaidah dan aturan mengenai tata cara pelaksanaannya. Islam kemudian mewajibkan pelaksanaan zakat itu agar

disesuaikan dengan batas-batas, syarat dan hukum yang berlaku atasnya. Para penerimanya pun juga tak ketinggalan mendapatkan perincian yang tegas, sehingga setiap orang yang hendak menunaikan kewajiban zakat tidak bingung lagi ke mana harta hendak disalurkan. Demikian pula mengenai jenis harta yang wajib dizakati dan yang tidak wajib dizakati. Semuanya lengkap diatur oleh syariat Islam yang mulia ini. (Syamsudin, 2020)

Di samping itu, zakat termasuk salah satu dari ajaran Islam yang ma'lûm minad dîn bidl dlarûri (ajaran agama yang secara pasti telah diketahui secara umum). Oleh sebab itu, jika kewajibannya diingkari, maka menyebabkan orang yang ingkar menjadi kufur. Syekh Muhyiddin an-Nawawi berkata:

وجوب الزكاة معلوم من دين الله تعالى ضرورة فمن جحد وجوبها فقد كذب الله وكذب رسوله صلى الله عليه وسلم فحكم بكفره

"Kewajiban zakat adalah ajaran agama Allah yang diketahui secara jelas dan pasti. Karena itu, siapa yang mengingkari kewajiban ini, sesungguhnya ia telah mendustakan Allah dan mendustakan Rasulullah shallallahu 'alahi wasallam, sehingga ia dihukumi kufur."

Secara subtansial zakat termasuk kategori kewajiban yang mempunyai dua tinjauan (murakkab), yaitu tinjauan ta'abbudi (penghambaan diri kepada Allah) dan tinjauan sosial. Tidak seperti pelemparan jumrah dalam ritual haji yang tinjauannya hanya ta'abbudi, tidak pula seperti melunasi hutang yang tinjauannya berkisar sisi sosial saja.

Tinjauan sosial zakat terlihat pada objek utamanya, yaitu pemenuhan kebutuhan hidup mustahiqqin (para penerima zakat) yang mayoritas masyarakat ekonomi kelas bawah, dan peningkatan taraf hidup mereka, supaya terentas dari kemiskinan, hidup layak, tak sekadar bergantung pada uluran tangan orang lain, dan berbalik menjadi penolong bagi orang lain yang masih berkubang di jurang kemiskinan (Syamsudin, 2020).

Sementara tinjauan ta'abbudi yang tidak kalah penting dari tinjauan sosial terletak pada keharusan memenuhi berbagai cara pengalkulasian, pendistribusian, dan aturan-aturan lainnya yang harus dipatuhi oleh seorang muzakki (orang yang membayar zakat), sehingga zakat yang ditunaikan menjadi sah secara syar'i. Dari tinjauan inilah (ta'abbudi) zakat menjadi salah satu rukun islam yang sejajar dengan shalat, puasa, dan haji. Sudah menjadi hal yang maklum, bahwa aturan-aturan zakat bisa dikatakan tidaklah mudah. Sehingga sebelum membayar zakat, seseorang hendaknya berusaha memiliki pengetahuan yang cukup tentang zakat agar bisa melaksanakannya sesuai dengan prosedur syariat. Mulai dari klasifikasi aset wajib zakat dari aset lainnya, kalkulasi aset yang wajib dikeluarkan, hingga distribusi ke tangan mustahiqqin (Syamsudin, 2020).

D. Syarat Wajib Zakat

Adapun syarat-syarat seseorang wajib melaksanakan zakat meliputi dua aspek, yaitu syarat muzakki dan syarat harta yang akan dizakatkan:

1. Syarat-syarat *Muzakki* (Orang yang Wajib Zakat) sebagai berikut (Rozalinda, 2016):
    a. Merdeka, menurut kesepakatan para ulama, zakat tidak wajib bagi hamba sahaya atau budak karena hamba sahaya tdak memiliki hak milik. Hal senada diungkapkan oleh para ulama Maliki bahwa hamba sahaya tidak ada kewajiban zakat terhadap hak miliknya baik harta itu atas namanya sendiri atau atas nama tuannya, karena hak milik hamba sahaya bersifat tidak sempurna (naqis).
    b. Islam, zakat merupakan ibadah yang diwajibkan bagi setiap Mulsim. Dengan demikian, zakat merupakan saklah satu pilar agama Islam. Dengan demikian tidak diwajibkan atas orang-orang non-Muslim ataupun orang kafir, karena zakat adalah ibadah suci. Begitu juga dengan orang yang murtad tidak diwajibkan zakat.
    c. Baligh Berakal, mengenai persyaratan baligh berakal ini berbeda pendapat ulama. Menurut pendapat uama mazhab Hanafi, orang yang wajib zakat adalah orang yang telah baligh dan berakal sehingga harta anak kecil dan orang gila tidak wajib dikeluarkan zakatnya. Menurut pendapat jumhur ulama, baligh berakal bukan merupakan syarat wajib mengeluarkan zakat. Nash yang memerintahkan untuk mengeluarkan zakat adalah terhadap orang kaya bersifat umum tidak terkecuali apakah dia anak-anak atau orang gila. Karena itu, wali wajib mengeluarkan zakat anak

kecil ataupun orang gila yang berada dibawah perwaliannya.

d. Kepemilikan harta berstatus tertentu. Tidak wajib mengeluarkan zakat dari harta yang diwakafkan kepada jihah ammah seperti diwakafkan pada para faqir miskin. Sedangkan harta yang diwakafkan kepada orang tertentu seperti pohon kurma yang diwakafkan kepada Zaid, maka hasilnya harus dizakati jika mencapai satu nishab (al-Kaaf, 2013, p. 397).

e. Kepemilikannya sempurna. Maksudnya dimiliki dengan sempurna. Maka zakat tidak wajib bagi budak mukattab (budak yang mencicil kepada majikannya agar bebas dari status budak) karena status kepemilikannya lemah.

f. Sang pemilik wujud secara yakin. artinya, zakat tidak wajib dikeluarkan dari harta yang diwakafkan kepada janin yang masih berada dalam kandungan karena tidak diyakini wujudnya/hidupnya (al-Kaaf, 2013, p. 397).

2. Syarat-syarat Harta Zakat

Syarat harta kekayaan yang wajib dizakatkan atau objek zakat yaitu (Nurhayati & Wasilah, 2013, pp. 288–290):

a. Halal, harta tersebut harus didapatkan dengan cara yang baik dan yang halal (sesuai dengan tuntunan syariah). Dengan demikian, harta yang haram, baik karena zatnya maupun cara perolehannya, bukan merupakan objek zakat, dan oleh karena itu, Allah tidak menerima zakat dari harta yang haram.

b. Milik penuh, artiya kepemilikan di sini berupa hak untuk penyimpanan, pemakaian, pengelolaan yang diberikan Allah SWT kepada manusia, dan didalamnya tidak ada hak orang lain.

c. Berkembang, menurut ahli fikih, "harta yang berkembang" secara terminologi berarti "harta tersebut bertambah".

d. Cukup Nisab, yaitu jumlah minimal yang menyebabkan harta terkena kewajiban zakat. Menurut Dr. Didin Hafidhuddin, nisab merupakan keniscayaan sekaligus merupakan kemaslahatan, sebab zakat itu diambil dari orang yang kaya (mampu) dan diberikan kepada orang-orang yang tidak mampu.

e. Cukup Haul, yaitu jangka waktu kepemilikan harta di tangan si pemilk sudah melampaui dua belas bulan Qamariah. Persyaratan setahun ini hanya untuk objek zakat berupa ternak, uang dan harta benda dagang. Untuk objek zakat berupa hasil pertanian,buah-buahan, madu, logam mulia, harta karun, dan lain-lian yang sejenis, akan dikenakan zakat setiap kali dihasilkan, tidak dipersyaratkan satu tahun.

f. Bebas dari Utang, dalam menghitung cukup hisab, harta yang akan dikeluarkan zakatnya harus bersih dari utang, karena ia dituntut untuk memiliki kewajiban untuk melunasi utangnya itu.

g. Lebih dari Kebutuhan Pokok. Mengenai syarat ini, sebagian ulama berpendapat bahwa amat sulit untuk menetukan besarnya kebutuhan pokok seseorang, sehingga mereka berpendapat bahwa syarat nisab sudahlah cukup

E. Fungsi, Tujuan dan Hikmah Zakat

1. Fungsi Zakat

Zakat adalah ibadah yang memiliki dua dimensi, yaitu vertikal dan horizontal. Zakat merupakan ibadah yang memiliki nilai ketaatan kepada Allah SWT dalam rangka meraih ridha-Nya dalam hubungan vertikal (*hablum minallah*) dan sebagai kewajiban kepada sesama manusia dalam hubungan horizontal (*hablum minannas*). Zakat dianggap juga sebagai ibadah kesungguhan dalam harta (*maaliyah ijtihadiyyah*). Kaitannya dengan fungsi zakat ini, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (Zulkifli, *Op.cit,* h.5-6)

a. Fungsi keagamaan: ialah membersihkan jiwa orang yang berzakat dari sifat-sifat tercela yang dibenci agama, seperti: bakhil, pelit dan tidak perduli sesama.

b. Fungsi sosial dan ekonomi kerakyatan, yaitu memberikan pertolongan diantara kesulitan masyarakat dari beragam sudut pandang. Serta menghilangkan sifat terlalu cinta kepada harta dengan memberikan kepada orang memiliki hak atas hartanya.

c. Fungsi politik, yaitu menyumbangkan sebagian harta kepada lembaga yang dikelola Negara untuk kepentingan kelangsungan roda pemerintahan, seperti;menegakkan syi'ar dakwah yang harus ditopong dengan bantuan ekonomi, bantuan untuk rakyat yang tertimpa bencana dan kesulitan ekonomi,serta membangunkan pondasi pemerintahan yang kuat bila mungkin dilaksanakan dengan dana-dana yang terhimpun dari zakat.

2. Tujuan Zakat

Di antara tujuan zakat tersebut antara lain:

a. Membuktikan penghambaan diri kepada Allâh Azza wa Jalla dengan menjalankan perintah-Nya.

Banyak dalil yang memerintahkan agar kaum Muslimin melaksanakan kewajiban agung ini, sebagaimana Allâh Azza wa Jalla firmankan dalam banyak ayat, di antaranya: [QS al-Baqarah (2): 43]

وَاَقِيْمُوا الصَّلٰوةَ وَاٰتُوا الزَّكٰوةَ وَارْكَعُوْا مَعَ الرّٰكِعِيْنَ

Terjemah Kemenag 2019

43. Tegakkanlah salat, tunaikanlah zakat, dan rukuklah beserta orang-orang yang rukuk.

b. Menyukuri nikmat Allâh dengan menunaikan zakat harta yang telah Allâh limpahkan sebagai karunia kepada manusia.

Allâh Azza wa Jalla berfirman dalam QS Ibrâhim (14): 7:

وَاِذْ تَاَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَاَزِيْدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ اِنَّ عَذَابِيْ لَشَدِيْدٌ

Terjemah Kemenag 2019

7. (Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras."

Membayar zakat adalah pengakuan terhadap kemurahan Allâh, mensyukuri-Nya dan menggunakan nikmat tersebut dalam keridhaan dan ketaatan kepada Allâh Azza wa Jalla.

c. Menyucikan orang yang menunaikan zakat dari dosa-dosa.

Allâh Azza wa Jalla berfirman dalam QS at-Taubah (9):103:

خُذْ مِنْ اَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيْهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْۗ اِنَّ صَلٰوتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْۗ وَاللّٰهُ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ

Terjemah Kemenag 2019

103. Ambillah zakat dari harta mereka (guna) menyucikan332) dan membersihkan mereka, dan doakanlah mereka karena sesungguhnya doamu adalah ketenteraman bagi mereka. Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.

332) Zakat membersihkan mereka dari kekikiran dan cinta yang berlebihan terhadap harta.

Tujuan-tujuan dan hikmah-hikmah itu terangkum dalam dua kata yang muhkam yaitu, "Dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka."

d. Membersihkan orang dari sifat bakhil

Cinta dunia dan harta adalah salah satu sumber dosa dan kesalahan. Bila seseorang terselamatkan darinya dan terlindungi dari sifat bakhil maka dia akan sukses, sebagaimana firman Allâh Azza wa Jalla dalam QS al-Hasyr (59): 9:

وَالَّذِيْنَ تَبَوَّءُو الدَّارَ وَالْاِيْمَانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّوْنَ مَنْ هَاجَرَ اِلَيْهِمْ وَلَا يَجِدُوْنَ فِيْ صُدُوْرِهِمْ حَاجَةً مِّمَّآ اُوْتُوْا وَيُؤْثِرُوْنَ عَلٰٓى اَنْفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۗوَمَنْ يُّوْقَ شُحَّ نَفْسِهٖ فَاُولٰۤىِٕكَ هُمُ الْمُفْلِحُوْنَ ۚ

Terjemah Kemenag 2019

9. Orang-orang (Ansar) yang telah menempati kota (Madinah) dan beriman sebelum (kedatangan) mereka (Muhajirin) mencintai orang yang berhijrah ke (tempat) mereka. Mereka tidak mendapatkan keinginan di dalam hatinya terhadap apa yang diberikan (kepada Muhajirin). Mereka mengutamakan (Muhajirin) daripada dirinya sendiri meskipun mempunyai keperluan yang

mendesak. Siapa yang dijaga dirinya dari kekikiran itulah orang-orang yang beruntung.

e. Membersihkan harta yang dizakati.

   Karena harta yang masih ada keterkaitan dengan hak orang lain berarti masih kotor dan keruh. Jika hak-hak orang itu sudah ditunaikan berarti harta itu telah dibersihkan, karena zakat adalah kotoran harta manusia.

f. Membersihkan hati orang miskin dari hasad dan iri hati terhadap orang kaya.

   Bila orang fakir melihat orang disekitarnya hidup senang dengan harta yang melimpah sementara dia sendiri harus memikul derita kemiskinan, bisa jadi kondisi ini menjadi sebab timbulnya rasa hasad, dengki, permusuhan, dan kebencian dalam hati orang miskin kepada orang kaya. Rasa-rasa ini tentu melemahkan hubungan antar sesama Muslim, bahkan berpotensi memutus tali persaudaraan.

g. Pertumbuhan harta yang dizakati.

   Telah diketahui bersama bahwa di antara makna zakat dalam bahasa Arab adalah pertumbuhan. Kemudian syariat telah menetapkan makna ini dan menetapkannya pada kewajiban zakat.

   Allâh Azza wa Jalla berfirman dalam QS al-Baqarah (2): 276:

يَمْحَقُ اللّٰهُ الرِّبٰوا وَيُرْبِى الصَّدَقٰتِ ۗ وَاللّٰهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ اَثِيْمٍ

Terjemah Kemenag 2019

276. Allah menghilangkan (keberkahan dari) riba dan menyuburkan sedekah. Allah tidak menyukai setiap orang yang sangat kufur lagi bergelimang dosa.

h. Mewujudkan Solidaritas Dan Kesetiakawanan Sosial.

Zakat adalah bagian utama dari rangkaian solidaritas sosial yang berpijak kepada penyediaan kebutuhan dasar kehidupan. Kebutuhan dasar kehidupan itu berupa makanan, sandang, tempat tinggal (papan), terbayarnya hutang-hutang, memulangkan orang-orang yang tidak bisa pulang ke negara mereka, membebaskan hamba sahaya dan bentuk-bentuk solidaritas lainnya yang ditetapkan dalam Islam.

Nabi Shallallahu 'Alaihi Wasallam bersabda: "Perumpamaan orang-orang mukmin dalam sikap saling menyayangi, mengasihi dan melindungi adalah seperti jasad yang satu, bila ada satu anggota jasad yang sakit maka anggota lainnya akan ikut merasakannya dengan tidak tidur dan demam." [HR Muslim]

i. Menumbuhkan Perekonomian Islam.

Zakat mempunyai pengaruh positif yang sangat signifikan dalam mendorong gerak roda perekonomian Islam dan mengembangkannya. Karena pertumbuhan harta individu pembayar zakat memberikan kekuatan dan kemajuan bagi ekonomi masyarakat. Sebagaimana juga zakat dapat menghalangi penumpukan harta di tangan orang-orang kaya saja.

3. Hikmah Zakat

Kesenjangan penghasilan rizki dan mata pencarian dikalangan manusia merupakan kenyataan yang tidak bisa dipungkiri. Hal ini, dalam penyelesaiannya, memerlukan campur tangan Allah swt. sebagaimana firmanNya dalam surah an-Nahl ayat 71:

وَاللّٰهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلٰى بَعْضٍ فِى الرِّزْقِ ۚ فَمَا الَّذِيْنَ فُضِّلُوْا بِرَآدِّيْ رِزْقِهِمْ عَلٰى مَا مَلَكَتْ اَيْمَانُهُمْ فَهُمْ فِيْهِ سَوَآءٌ ۗ اَفَبِنِعْمَةِ اللّٰهِ يَجْحَدُوْنَ

Terjemah Kemenag 2019

71. Allah melebihkan sebagian kamu atas sebagian yang lain dalam hal rezeki. Akan tetapi, orang-orang yang dilebihkan (rezekinya itu) tidak mau memberikan rezekinya kepada para hamba sahaya yang mereka miliki sehingga mereka sama-sama (merasakan) rezeki itu. Mengapa terhadap nikmat Allah mereka ingkar?

Maksud ayat ini ialah bahwa Allah swt. melebihkan sebagian kita dari sebagian yang lain dalam hal rezeki. Dia mewajibkan orang yang kaya untuk memberikan hak yang wajib atau fardu kepada orang fakir. Bukan hak yang *tathawwu'* atau sekedar pemberian kepadanya. Kefarduan zakat merupakan jalan yang paling utama untuk menyelesaikan kesenjangan tersebut. Juga, ia bisa merealisasikan sifat gotong royong dan tanggung jawab sosial dikalangan masyarakat Islam. Adapun hikmah zakat itu adalah sebagai berikut (Al-Zuhayly, 2008, pp. 85–86):

a. Zakat dapat membiasakan orang yang menunaikannya memiliki sifat dermawan, sekaligus menghilangkan sifat pelit dan kikir.
b. Zakat dapat menguatkan benih persaudaraan, serta menambah rasa cinta dan kasih sayang sesama muslim.
c. Zakat merupakan salah satu upaya dalam mengatasi kemiskinan.
d. Zakat dapat mengurangi angka pengangguran dan penyebabpenyebabnya. Sebab, hasil zakat dapat digunakan untuk menciptakan lapangan pekerjaan baru.
e. Mendekatkan para mukmin kepada Allah dan menimbulkan perasaan bahwa kebahagiaan itu adalah dapat mengeluarkan harta di jalan Allah.

f. Membawa para mukmin mensyukuri Tuhan yang telah memelihara dari meminta-minta dan memberi harta yang banyak kepadanya, hingga terhindarlah ia menjadi orang fakir.

g. Menyucikan harta, Berzakat tujuannya untuk membersihkan harta dari kemungkinan masuk harta orang lain kedalam harta yang dimiliki. Tanpa sengaja, barangkali ada harta orang lain yang bercampur dengan harta kita.

h. Menyucikan jiwa si pemberi zakat dari sifat kikir (bakhil). Zakat selain membersihkan harta, juga membersihkan jiwa dari kotoran dosa secara umum, terutama kotoran hati dan sifat kikir (bakhil).

i. Membersihkan jiwa si penerima zakat dari sifat dengki.

BAB III
PROBLEMATIKA ZAKAT DI INDONESIA

Eksistensi zakat di Indonesia tidak lepas dari berbagai problematika yang menjadi penghalang tingginya penerimaan zakat, hal itu di sebebakan berbagai faktor, diantaranya adalah; Pertama, keengganan wajib zakat mengeluarkan zakatnya. Kedua, adanya disorientasi zakat yang terfokus pada pengumpulan dana zakat belaka oleh *amil zakat* (BAZNAS/LAZ) dengan menegasikan unsur pencerahan baik bagi *Muzakki* (orang yang berzakat) maupun bagi *Mustahiq* (orang yang berhak menerima zakat). Ketiga, problem transparansi dan akuntabilitas. Keempat, problem regulasi. Regulasi zakat dalam konteks ke Indonesian belum memberi efek pemaksaan kepada muslim wajib zakat untuk berzakat. Kelima, problem minimnya pelibatan kalangan *stakeholder* dalam manajemen zakat. (Fadli, 2015, pp. 82–84) berikut penjelasnya:

A. Problematika Zakat Secara Umum

1. Keengganan wajib zakat mengeluarkan zakatnya

   Peran pemerintah sangat strategis dalam mendorong keberhasilan pengelolaan zakat di Indonesia. Dukungan dan peran pemerintah akan berdampak positif bagi kehidupan bernegara secara menyeluruh. Merupakan hal yang wajar apabila pemerintah yang berkuasa melakukan tindakan

berdasarkan kewenangan dan kekuasaan yang dimilikinya guna memihak pada rakyatnya. Oleh karena sebagian besar masyarakat muslim adalah miskin, maka pemerintah wajib bertanggung jawab untuk memberikan solusi terhadap beban kemiskinan rakyatnya. Karena zakat merupakan pranata keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan keadilan dan kesejahteraan masyarakat (UndangUndang No. 23 Tentang Pengelolaan Zakat, 2011).

Namun secara realita yang ada menjadi suatu persoalan yang perlu kajian secara komprehensif untuk melihat faktor-faktor penyebab keengganan masyarakat membayar zakat melalui BAZNAS atau Lembaga Pengelola Zakat. Berikut beberapa argumen yang ada di masyarakat (Meri Yuliani, Dian Meliza, & Fitrianto. Analisis Faktor-Faktor Penyebab Keengganan Masyarakat Membayar Zakat Melalui Baznas Kabupaten Kuantan Singingi 2018, Jurnal Tabarru' : Islamic Banking And Finance 1 (2)):

a. Religiusitas (masyarakat merasa lebih afdhal memberikan zakat langsung kepada mustahiq yang masih merupakan saudara atau warga yang berada disekitar tempat tinggalnya). Muzakki merasa lebih afdhal dan praktis membayar zakatnya sendiri, kemudian mereka bisa memilih siapa saja mustahiq yang akan mereka berikan zakatnya.
b. Kepercayaan (Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS dalam menyalurkan zakat

kepada mustahiq) Kurangnya tingkat kepercayaan masyarakat atau muzakki untuk membayar zakat ke BAZNAS dalam hal ini ada muzakki yang takut uang zakat tersebut diselewengkan dan takut dananya tersebut tidak disalurkan kepada masyarakat. Ada juga yang mengatakan tidak percaya pihak lain (BAZNAS)

c. Belum tau keberadaan BAZNAS dan juga karena muzakki belum tau prosedur pembayaran zakat melalui BAZNAS.

d. Lokasi (Lokasi/jarak BAZNAS yang cukup jauh dari tempat tinggal) Jarak yang jauh juga menjadi kendala oleh muzakki untuk membayar zakatnya kepada BAZNAS.

2. Adanya disorientasi zakat yang terfokus pada pengumpulan dana zakat belaka oleh *amil zakat* (BAZNAS/LAZ)

Adanya disorientasi zakat yang terfokus pada pengumpulan dana zakat belaka oleh amil zakat (BAZNAS/LAZ) dengan menegasikan unsur pencerahan baik bagi Muzakki (orang yang berzakat) maupun bagi Mustahiq (orang yang berhak menerima zakat). Problem disorientasi zakat yang terfokus pada pengumpulan zakat ini memang tidak dapat digeneralisir pada semua 'amil zakat, akan tetapi problem ini telah menjadi fenomena umum yang mudah dijumpai. 'Amil zakat baik BAZNAS maupun dari LAZ hadir dengan sangat antusias dalam pengumpulan zakat, akan tetapi sangat minimalis

dalam pencerahan untuk memahamkan konsep zakat itu sendiri. Belum lagi masalah pendistribusian zakat, konsep pendistribusian zakat yang terbaik adalah pada mustahiq yang terdekat (qurba/qarib), akan tetapi BAZNAS dan LAZ belum memperhatikan hal ini. Upaya penggalangan dana di suatu daerah, akan tetapi pendistribusiannya di daerah lain. Lebih parah lagi pendistribusiannya tidak tepat sasaran. Sehingga tidak bisa kita salahkan jika ada muzakki yang mendistribusikan dana zakatnya dengan inisiasi pribadi, meskipun pada akhirnya melahirkan tragedi desak-desakkan bahkan kematian para mustahiq.

3. Problem transparansi dan akuntabilitas

Transparansi dan akuntabilitas sejatinya telah menjadi problem klasik dalam berbagai manajemen sektor publik termasuk zakat, akan tetapi problem ini selalu hadir tanpa adanya kerangka solusi yang efektif. Jika kita mengedepankan kearifan dalam menghadapi masalah; sejatinya tidak ada masalah yang tidak ada solusinya. Permasalahannya, sejauh mana pemerintah (amil zakat) berani membuat sistem yang mengedepankan transparansi dan akuntabitas publik dalam manajemennya. Titik tekannya sistem manajemen di Indonesia harus mampu melakukan lompatan-lompatan manajemen kebijakannya. Kita jarang menemui adanya laporan dana zakat secara mendetail dari sisi pengumpulan zakat dan pendistribusiannya. Hal yang sering kita dapati adalah laporan secara general tanpa mengurai

partikularisasinya. Sekecil apapun nominal perolehan dana zakat dari masing-masing muzakki kiranya harus dilaporkan untuk mencipta transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dan akuntabilitas sangat dibutuhkan dalam mem-bangun kepercayaan (trust building) publik.

4. Problem regulasi.

   Regulasi zakat dalam konteks ke Indonesian belum memberi efek pemaksaan kepada muslim wajib zakat untuk berzakat. Meskipun kita harus memberikan apresiasi adanya UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat yang telah memberi peluang untuk mengkonversi dana zakat sebagai pengganti pajak. Sehingga disini muslim Indonesia tidak dikenai beban ganda dalam mencipta welfare society. Akan tetapi unsur yuridisnya dalam maksimalisasi zakat di Indonesia masih jauh dari harapan.

5. Problem minimnya pelibatan kalangan *stakeholder* dalam manajemen zakat.

   Upaya menemukenali problem zakat di Indonesia juga dapat dirujuk dari minimnya upaya pelibatan kalangan stakeholder pada sektor tersebut. Zakat yang merupakan domain agama Islam, akan tetapi simbol dari pilar-pilar Islam tidak banyak dilibatkan. Permisalan simbol ke-Islaman seperti masjid, mushalla atau langgar, dan pondok pesantren, kenyataannya kepengurusan dari simbol-simbol tersebut tidak dilibatkan dalam sistem manajemen zakat di Indonesia saat ini. Padahal bangunan relasi zakat adalah dari

orang Islam (muzakki) ke orang Islam (mustahiq). Orang yang paling mengenali secara utuh lingkungan orang yang masuk kategori muzakki atau mustahiq adalah tokoh agama lokal yang secara umum masuk dalam bagian kepengurusan masjid, mushalla atau langgar, dan pondok-pondok pesantren. Namun keberadaan simbol-simbol ke-Islaman tersebut selama ini masih dinegasikan dalam kenyataannya

B. Problematika Zakat Dalam Perspektif Manajemen

Jika dilihat dalam perspektif manajemen maka setidaknya terdapat tiga aspek yang menjadi problem pengelolaan zakat, yakni: (a) aspek kelembagaan, meliputi: visi dan misi yang jelas, Kedudukan dan Sifat Lembaga yang independen, netral, tidak berpolitik dan tidak diskriminasi, dan Legalitas dan Struktur Organisasi seramping mungkin dan disesuaikan dengan kebutuhan. (b) aspek sumber daya manusia (SDM) meliputi: merubah paradigma amil zakat klasik yang tidak professional dan persoalan kualifikasi SDM amil zakat. (c) sistem pengelolaan meliputi: Memiliki sistem, prosedur dan aturan yang jelas, Manajemen terbuka, Mempunyai rencana kerja (*activity plan*), Memiliki 9 Komite Penyaluran (*lending committee*), Memiliki sistem akuntansi dan manajemen keuangan**,** Bersedia diaudit**,** Menjunjung transparansi**,** dan Senantiasa melakukan perbaikan terus-menerus (*continous improvement*). (Firmansyah & Sukmana, 2014)

1. Aspek Kelembagaan

Aspek kelembagaan, meliputi: visi dan misi yang jelas, Kedudukan dan Sifat Lembaga yang independen, netral, tidak berpolitik dan tidak diskriminasi, dan Legalitas dan Struktur Organisasi seramping mungkin dan disesuaikan dengan kebutuhan. Guna mewujudkan hal tersebut yang diperlukan antara lain, penguatan lembaga melalui restukturisasi organisasi. Lembaga pengelola zakat harus didukung oleh struktur kelembagaan yang baik sehingga dapat menggerakkan potensi zakat untuk kemanfaatan bagi umat. Profesionalitas pengelola melalui penyediaan sumber daya manusia yang transparan dengan mengedapankan aspek kompetensi dan bersih tidak lagi asal-asalan, juga sangat diperlukan. Guna mewujudkan hal tersebut yang diperlukan antara lain, penguatan lembaga melalui restukturisasi organisasi. Lembaga pengelola zakat harus didukung oleh struktur kelembagaan yang baik sehingga dapat menggerakkan potensi zakat untuk kemanfaatan bagi umat. Profesionalitas pengelola melalui penyediaan sumber daya manusia yang transparan dengan mengedapankan aspek kompetensi dan bersih tidak lagi asal-asalan, juga sangat diperlukan.

Kelembagaan zakat memang merupakan sebuah keniscayaan yang diperlukan sebagai dasar pengelolaan zakat yang tepat guna dan berhasil. Karena perkembangan perekonomian dan pembangunan yang terus mengalami perubahan dan

semakin rumit menuntut keberlanjutan perumusan kelembagaan yang relevan bagi tata kelola zakat yang bersih, profesional, dan bertanggung jawab. Termasuk juga dalam hal ini kelembagaan zakat terkait dengan perkembangan sumber-sumber perolehan pendapatan yang semakin beragam dan relatif baru yang dilihat dari sudut pandang hukum zakat. Menurut North (1990: 3-4) bahwa kelembagaan pada dasarnya mempengaruhi perekonomian melalui pengaturan perilaku kehidupan sehari-hari manusia. Bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian yang dapat melahirkan ketidaktepatgunaan dan ketidakberhasilan penggunaan sumber daya. Jika dianalogikan dengan kelembagaan zakat, maka melalui aturan main pengelolaan zakat, pelaku zakat diarahkan agar melakukan tindakan sesuai ketentuan yang ada, misalnya menunaikan zakat lewat amil zakat. Dengan kata lain, kelembagaan zakat menjadi instrumen yang mengatur interaksi para pelaku zakat bagi ketepatgunaan dan keberhasilan misi zakat.

Searah dengan pandangan North atas peran keberadaan kelembagaan, maka salah satu aspek kelembagaan zakat di Indonesia mewujud dalam bentuk Undang-Undang (UU) pengelolaan zakat pertama yakni UU nomor 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan disusul dengan Keputusan Menteri Agama nomor 372 Tahun 2003 tentang Pelaksanaan UU nomor 38 Tahun 1999 tersebut. Secara mendasar bahwa pengelolaan zakat ini bertujuan

bagi (1) meningkatnya pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai dengan tuntunan agama, (2) meningkatnya fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial, dan (3) meningkatnya hasil dan daya guna zakat (pasal 5 UU No. 38 tahun 1999). Secara organisasional, UU tersebut telah melahirkan beberapa lembaga pengelola (penerima, penghimpun, dan pendistribusi) zakat, baik lembaga formal perwakilan pemerintah seperti Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS), Badan Amil Zakat Daerah, ataupun lembaga formal swasta yang dibentuk dari aspirasi masyarakat seperti Lembaga Amil Zakat (LAZ).

Hingga tahun 2011 capaian UU yang dibentuk pada masa pemerintahan Habibie tersebut diyakini masih memiliki kekurangan (Hafidhuddin, 2011)3. Terutama dalam mengendalikan perilaku pelaku zakat, misalnya gejala praktik zakat langsung dan dampaknya. Keadaan ini mengarah pada perubahan terhadap undang-undang zakat, di mana pada tahun 2011 telah dibentuk aturan baru dalam bentuk UU No. 23 tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. UU zakat yang baru tersebut memberikan penjelasan tentang segenap mekanisme pengelolaan zakat serta berbagai konsekuensi bagi pelaku zakat secara lebih rinci daripada sebelumnya. Misalnya dalam UU No. 23 tahun 2011 pasal 7 ayat (1) dijelaskan bahwa BAZNAS berfungsi sebagai perencana, pelaksana pengumpul, pendistribusi, pendayaguna zakat, serta pelapor dan

penanggung jawab pelaksanaan pengelolaan zakat. Dalam pasal 16 ayat (1) BAZNAS dapat dibantu oleh Unit Pengumpul Zakat (UPZ) yang dibentuk pada instansi pemerintah, BUMN, BUMD, perusahaan swasta, dan perwakilan negara di luar negeri yang dibentuk oleh BAZNAS. Selain itu dalam pasal 17 dan 18, dalam pengelolaan zakat, BAZNAS dapat pula dibantu oleh Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dibentuk oleh masyarakat atas dasar izin dari Menteri Agama (pasal 18 dan 20) yang hakikatnya juga bertujuan untuk mengendalikan perilaku muzakki (pasal 38). Perubahan tersebut didasarkan pada harapan bahwa keberadaannya akan dapat memberikan dampak positif yang berarti bagi pengelolaan zakat. Sehingga, perubahan kelembagaan zakat adalah sebuah keniscayaan terutama untuk menutupi segenap kekurangan yang terdapat dalam kelembagaan zakat sebelumnya. Oleh karena kepentingan tersebut, maka adanya perubahan kelembagaan dalam pengelolaan zakat tersebut menjadi syarat perlu (necessary condition) bagi sistem pengelolaan zakat yang lebih baik.

2. Aspek Sumber Daya Manusia (SDM)

   Sumber daya manusia (SDM) menjadi otoritas kunci keunggulan dan ketercapaian tujuan bagai organisasi atau perusahaan. SDM merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi perusahaan atau pun organisasi, sebab sumber daya menjadi sebuah kunci bagi berkembangnya organisasi dan harus

dilatih kemampuannya agar bisa mengembangkan kemampuan yang dimilikinya. Kurangnya sumber daya yang kompeten pada lembaga zakat menyebabkan kinerja lembaga zakat tidak optimal terutama saat membuat perencanan strategi yang baik untuk menghimpun, mengelola, maupun mendistribusikan dana zakat kepada mustahik.

Amil zakat adalah seorang atau himpunan beberapa orang (lembaga) yang ditunjuk dan disahkan oleh pemerintah untuk mengurus zakat. Tugas utama amil adalah memungut zakat dari orang kaya dan menyalurkannya kepada mustahik (Kementerian Agama Islam, 2016). Imam zakat/amil zakat harus memenuhi kriteria kelayakan sebagai Amil zakat, serta harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugasnya, agar pengelolaan zakat dapat dilaksanakan secara maksimal, sehingga antara amil, muzzaki (orang yang mengeluarkan zakat) dan mustahik (orang yang menerima zakat) dapat saling terbuka dan percaya. Pendidikan yang sesuai harus dimiliki oleh amil zakat untuk menunjang pekerjaanya, agar amanah, kompeten serta jujur dalam melaksanakan tugasnya (Rifqi Muhammad, 2021: 24).

Kompetensi amil menjadi salah satu isu nasional dalam diskursus pengelolaan zakat di Indonesia. Rendahnya kompetensi amil menjadi salah satu hambatan optimalisasi pengelolaan di Indonesia. Minimnya kompetensi yang diakibatkan karena banyak di antara amil zakat yang direkrut dari

anggota masyarakat atau profesional yang tidak memiliki latar belakang pengetahuan atau keahlian tentang pengelolaan zakat, minimnya balas jasa yang diberikan kepada amil yang berakibat daya tawar OPZ terhadap tenaga berkualitas dan profesional rendah (Nasri Hamang, Irmayani, dan Amaluddin, 2017: 44). Minimnya pengembangan kualitas amil yang berakibat tidak seimbangnya antara tantangan permasalahan dan tuntutan pelaksanaan tugas dengan kemampuan amil (Achmad Kholiq dan Nono Hartono, 2021:12). Kualitas sumberdaya manusia pengelola zakat masih kurang baik, kurangnya ketrampilan dan penguasaan manajemen dan banyaknya anggapan yang menjadikan pekerjaan amil sebagai profesi atau pilihan karier, tapi sebagai pekerjaan sampingan atau pekerjaan paruh waktu, sehingga berdampak pada rendahnya penghimpunan dana zakat oleh organisasi pengelola zakat (Dian Friantoro and Khozin Zaki, 2018:133).

3. Sistem Pengelolaan

OPZ harus memiliki sistem pengelolaan yang baik. Menurut Sucipto (2011) unsur-unsur yang harus diperhatikan adalah :

a. Memiliki Sistem, Prosedur, Danaturan Yang Jelas Sebagai sebuah lembaga, sudah seharusnya jika semua kebijakan dan ketentuan dibuat aturan mainnya secara jelas dan tertulis. Sehingga keberlangsungan lembaga tidak tergantung kepada figur seseorang, tetapi kepada sistem.

Jika terjadi pergantian SDM sekalipun, aktivitas lembaga tidak akan terganggu karenanya.

b. Manajemen Terbuka, Karena OPZ tergolong lembaga publik, maka sudah selayaknya jika menerapkan manajemen terbuka. Maksudnya, ada hubungan timbal balik antara amil zakat selaku pengelola dengan masyarakat. Dengan ini maka akan terjadi sistem kontrol yang melibatkan unsur luar, yaitu masyarakat itu sendiri.

c. Mempunyai Rencana Kerja (Activity Plan) Rencana kerja disusun berdasarkan kondisi lapangan dan kemampuan sumber daya lembaga. Dengan dimilikinya rencana kerja, maka aktivitas OPZ akan terarah. Bahkan dapat dikatakan, dengan dimilikinya rencana kerja yang baik, itu berarti 50% target telah tercapai.

d. Memiliki Komite Penyaluran (Lending Committee) Agar dana dapat tersalur kepada yang benar-benar berhak, maka harus ada suatu mekanisme sehingga tujuan tersebut dapat tercapai. Salah satunya adalah dibentuknya Komite Penyaluran. Tugas dari komite ini adalah melakukan penyeleksian terhadap setiap penyaluran dana yang akan dilakukan. Apakah dana benar-benar disalurkan kepada yang berhak, sesuai dengan ketentuan syariah, prioritas, dan kebijakan lembaga. Prioritas penyaluran perlu dilakukan. Hal ini tentunya berdasarkan survei lapangan, baik dari sisi asnaf mustahiq maupun bidang garapan

(ekonomi, pendidikan, dakwah, kesehatan, sosial, dan lain sebagainya). Prioritas ini harus dilakukan karena adanya keterbatasan sumber daya dan dana dari lembaga.

e. Memiliki Sistem Akuntansi Dan Manajemen Keuangan Salah satu piranti yang dibutuhkan ialah model akuntansi yang mempunyai spesifikasi sesuai dengan operasional lembaga pengelola zakat yang berbeda dari akuntansi konvensional. Akuntansi zakat mempunyai kaidah-kaidah tersendiri yang tidak terdapat pada sistem akuntansi yang selama ini sudah ada. b) Diaudit Sebagai bagian dari penerapan prinsip transparansi, diauditnya OPZ sudah menjadi keniscayaan. Baik oleh auditor internal maupun eksternal. Auditor internal diwakili oleh Komisi Pengawas atau internal auditor. Sedangkan auditor eksternal dapat diwakili oleh Kantor Akuntan Publik atau lembaga audit independen lainnya.

f. Publikasi Semua yang telah dilakukan harus disampaikan kepada publik, sebagai bagian dari pertanggungjawaban dan transparannya pengelola. Caranya dapat melalui media massa seperti surat kabar, majalah, buletin, radio, TV, dikirim langsung kepada para donatur, atau ditempel di papan pengumuman yang ada di kantor OPZ yang bersangkutan. Hal-hal yang perlu dipublikasikan antara lain laporan keuangan,

laporan kegiatan, nama-nama penerima bantuan, dan lain sebagainya.

g. Perbaikan Terus-Menerus (Continous Improvment) Hal yang tidak boleh dilupakan adalah dilakukannya peningkatan dan perbaikan secara terus-menerus tanpa henti, karena dunia terus berubah.

C. Problematika Zakat Dalam Perspektif *Stakeholder Theory*

Dengan pendekatan *stakeholder theory* didapat sejumlah permasalahn zakat, permasalahan tersebut dibagi kepada tiga *stakeholder* yang berperan yaitu regulator khususnya pemerintah, Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai pihak pengelolanya, dan Masyarakat sebagai muzaki (pemberi zakat) dan mustahik (penerima zakat). (Alam, 2018c, p. 129) problem lainnya meliputi: Masyarakat muslim tetap membayar zakat langsung kepada penerimanya (mustahik) secara langsung tanpa lembaga zakat, kesadaran masyarakat muslim terhadap lembaga zakat masih rendah, danlLembaga zakat belum dipercaya masyarakat. (Hardiyanto et al., 2018)

1. Regulator Khususnya Pemerintah

   Beberapa permasalahan dalam aspek regulator meliputi:

   a. Perbedaan pendapat (khilafiyah) mengenai fikih zakat;

   b. Rendahnya koordinasi antara regulator dengan OPZ

c. Rendahnya peran Kementerian Agama dalam pengelolaan zakat

d. Zakat belum menjadi obligatory system.

2. Organisasi Pengelola Zakat (Opz) Sebagai Pihak Pengelolanya

Beberapa permasalahan dalam aspek Organisasi Pengelola Zakat (Opz) Sebagai Pihak Pengelolanya, sebagai berikut:

a. Lemahnya leadership pemimpin OPZ Jumlah Lembaga Amil Zakat yang terlalu banyak b. Kurangnya kualitas manajerial OPZ

b. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) amil zakat.

c. Mahalnya biaya promosi

d. Rendahnya efektivitas program pendayagunaan zakat;

e. Rendahnya sinergi antar stakeholder zakat

f. Kurangnya gaji dan tunjangan pegawai

g. Belum meratanya sosialisasi Penerapan PSAK 109

h. Belum Transparansi dan akuntabilitas laporan keuangan.

3. Masyarakat Sebagai Muzaki (Pemberi Zakat) Dan Mustahik (Penerima Zakat)

Beberapa permasalahan dalam aspek Masyarakat Sebagai Muzaki (Pemberi Zakat), sebagai berikut:

a. Rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ dan regulator

b. Rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai syariat
c. Rendahnya pengetahuan muzaki tentang fikih zakat.

Dan Mustahik (Penerima Zakat) sebagai berikut:

a. Mustahik yang cenderung konsumtif
b. Rendahnya pengetahuan mustahik tentang fikih zakat.
c. Kurang Motivasi untuk berubah menjadi Muzaki

D. Problematika Zakat Dalam Perspektif Undang-Undang Zakat No. 23 Tahun 2011

Sedangakan jika dilihat dalam perspektif kelambagaan zakat dalam undang-undang zakat no 23 tahun 2011, maka persoalan zakat dapat dikelompokkan menjadi empat tema besar sebagaimana gambar berikut: (INDONESIA, 2011)

Gambar 2.1 Problematika Zakat Dalam Undang-undang No 23 Tahun 2011

Problematika Pengelolaan zakat mencakup: perencanaan, pengumpulan, pendistribusian, pendayagunaan zakat dan pelaporan.

1. Perencanaan

   Perencanaan sangat diperlukan didalam organisasi pengelola zakat. Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapat hasil yang

optimal. Demikian pula halnya dalam pengelolaan organisasi pengelola zakat (OPZ), perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar harus diperhatikan oleh para 'amilin dalam mengelola lembaga zakat. Sebab, perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan.

Hal yang paling strategis yang diamanahkan UU 23/2011 adalah menempatkan BAZNAS sebagai lembaga pemerintah non-struktural yang bersifat mandiri dan bertanggungjawab kepada Presiden melalui Menteri serta berwenang melakukan tugas pengelolaan zakat secara nasional. Secara eksplisit BAZNAS memiliki fungsi dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, serta pertanggungjawaban pengelolaan zakat di Indonesia. Dalam artian ini, BAZNAS merupakan pengelola sekaligus koordinator pengelolaan zakat yang meliputi BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/Kota, dan LAZ.

UU 23/2011 secara tegas menjabarkan bahwa dua tujuan pengelolaan zakat di Indonesia adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemisinan. Artinya, pengelolaan zakat harus senantiasa dikaitkan dengan agenda peningkatan kesejahteraan masyarakat dan penanggulangan kemiskinan. Untuk itu, penting bagi BAZNAS agar dapat membangun koordinasi dan sinergi dengan seluruh Kementerian/Lembaga non-Kementerian (K/L) terkait di bidang pengentasan

kemiskinan dan pengurangan kesenjangan sosial. Bahwasanya, dalam agenda ini, tidak semestinya BAZNAS hanya bekerja sendiri atau hanya dengan melibatkan BAZNAS Provinsi, BAZNAS Kabupaten/ Kota, dan LAZ, namun juga perlu melibatkan seluruh institusi pemerintah dalam agenda tersebut.

2. Pengumpulan

Gagasan besar penataan pengelolaan zakat yang tertuang dalam UndangUndang No 23 Tahun 2011 dan menjiwai keseluruhan pasalnya adalah pengelolaan yang terintegrasi. Kata terintegrasi menjadi asas yang melandasi kegiatan pengelolaan zakat di negara ini, baik yang dilakukan Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) di semua tingkatan maupun Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang mendapat legalitas sesuai kebutuhan perundang-undangan. Menurut ketentuan undang-undang, zakat yang terkumpul disalurkan berdasarkan prinsip pemerataan, keadilan dan kewilayahan. Integrasi pengelolaan zakat menempatkan BAZNAS sebagai koordinator. Peran koodinator merupakan satu kesenyawaan dengan integrasi. Pasal 6 dan 7 Undang-Undang No. 23 tahun 2011 sebagai dasar hukum yang memberikan ruang terbuka kepada BAZNAS untuk menjalankan fungsi koordinasi. Ketika LAZ menjadi bagian dari sistem yang dikoordinasikan BAZNAS, maka posisinya secara hukum menjadi kuat, sehingga prinsip tuntunan syariah dalam Al Quran (At Taubah ayat 103 dan 60) dapat terpenuhi.

Undang-Undang No. 23 tahun 2011 sejatinya bertujuan untuk menata pengelolaan zakat yang lebih baik. Penataan sebagaimana dimaksud tidak terlepas dari kepentingan untuk menjadikan amil zakat lebih profesional, memiliki legalitas secara yuridis formal dan mengikuti sistem pertanggungjawaban kepada pemerintah dan masyarakat. Tugas dan tanggung jawab sebagai amil zakat tidak bisa dilepaskan dari prinsip syariah yang mengaitkan zakat dengan kewenangan pemerintah (ulil amri) untuk mengangkat amil zakat

3. Pendistribusian dan pendayagunaan

Terkait pengelolaan zakat, pengumpulan zakat diatur dalam Pasal 21- Pasal 24 UU No. 23/2011. Pasal 21 mengatur tentang tata cara muzaki dalam membayarkan zakat. Baik itu menghitung sendiri kewajiban wajib zakatnya atau meminta bantuan organisasi pengelola zakat dalam menghitung. Kemudian di dalam Pasal 22 dan Pasal 23 diatur bahwa zakat yang dibayarkan oleh muzaki kepada BAZNAS atau LAZ dikurangkan dari penghasilan kena pajak, untuk kemudian bukti setoran zakat tersebut dapat dijadikan bukti sebagai pengurang penghasilan pajak. Selain menerima zakat, BAZNAS dan LAZ juga dapat menerima infak, sedekah, dan dana sosial keagamaan lainnya. Dalam hal pendistribusian dana ZIS yang diatur dalam Pasal 25 dan Pasal 26 UU No. 23/2011, zakat wajib didistribusikan kepada mustahik sesuai dengan syariat Islam, dan dilakukan berdasarkan skala

prioritas dengan memperhatikan prinsip pemerataan, keadilan, dan kewilayahan. Pendistribusian harus dilakukan sesuai dengan peruntukkan yang diikrarkan oleh pemberi (muzakki atau donatur) terlebih dahulu. Ketentuan mengenai bentuk pendistribusian, maupun program-program pemberdayaan zakat tidak dijelaskan di dalam UU ini dan bersifat global. Bahkan di dalam PP No. 14 Tahun 2014, tidak ada pasal yang membahas mengenai pendistribusian zakat.

Pendayagunaan zakat diatur dalam Pasal 27 UU No. 23/2011. Dalam hal pendayagunaan, zakat dapat didayagunakan untuk usaha produktif dalam rangka penanganan fakir miskin dan peningkatan kualitas umat. Asalkan kebutuhan dasar mustahik yang meliputi kebutuhan pangan, sandang, perumahan, pendidikan, dan kesehatan telah terpenuhi. Hal-hal yang berkaitan dengan pendayagunaan zakat, diatur lebih lanjut dalam Peraturan Menteri Agama No. 52 Tahun 2014 tentang Syarat dan Tata Cara Penghitungan Zakat Mal dan Zakat Fitrah serta Pendayagunaan Zakat untuk Usaha Produktif.

4. Pelaporan

Berdasarkan Peraturan BAZNAS Nomor 4 Tahun 2018 tentang Pelaporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat, Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat disusun dengan memuat informasi tentang badan/lembaga pengelola zakat, target dan realisasi pengumpulan beserta data muzaki, serta anggaran dan realisasi penyaluran beserta data penerima manfaat. Seluruh

data tersebut disajikan secara akumulatif berdasarkan lembaga/wilayah. Berikut adalah struktur penyajian Laporan Pelaksanaan Pengelolaan Zakat berdasarkan Peraturan BAZNAS Nomor 4 Tahun 2018:

E. Problematika Zakat Dalam Perspektif Sumber Masalah

Adapun masalah penghimpunan zakat di Indonesia dibagi menjadi tiga kategori utama, yaitu masalah internal, masalah eksternal, dan masalah sistem (Analisis Rendahnya Pengumpulan. Zakat Di Indonesia Dan Alternatif. Solusinya. *Ascarya Dan Diana Yumanita*. *2018* WORKING PAPER Bank Indonesia).

1. Masalah Internal OPZ

   Masalah internal merupakan masalah yang dihadapi di internal Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), dan/atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan/atau Mitra Pengelola Zakat (MPZ) itu sendiri. Adapun masalah internal terdiri dari jumlah Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang terlalu banyak, mahalnya biaya promosi, rendahnya efektivitas program pendayagunaan zakat, rendahnya sinergi antar-stakeholder zakat, dan terbatasnya sumber daya manusia amil zakat (Huda et al., 2014), kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, tingkat keberhasilan pengelolaan dana zakat (Noor et al., 2015) dan (Triyuwono, 2000), pegawai OPZ belum full time, lemahnya kepatuhan pengendalian IT internal, pembayaran zakat melalui internet banking dan sejenisnya belum tersedia

secara luas (Nikmatuniayah, 2014) dan (Johari et al., 2015), efektivitas, transparansi, profesional, akuntabilitas lembaga zakat, kemudahan membayar zakat, pelayanan memuaskan, kepercayaan publik terhadap manajemen dan tata kelola zakat rendah, belum adanya sertifikasi amil, rendahnya insentif bagi wajib zakat untuk membayar zakat, rendahnya ghiroh, distribusi zakat hanya untuk keperluan konsumtif masyarakat, profesi amil kurang bonafide, kualitas dan kuantitas SDM masih rendah (Puskas Baznas, 2018), (Bakar dan Rashid, 2010), dan (Mukhlis dan Beik, 2013), database muzaki dan mustahik yang tidak akurat, belum ada model promosi atau sosialisasi yang murah, keterbatasan SDM amil yang profesional (Huda dan Sawarjuwono, 2013). Masalah internal meliputi masalah strategis, SDM, manajemen dan tata kelola (pengumpulan), pemanfatan TI, komunikasi dan sosialisasi, dan pertanggungjawaban.

2. Masalah Eksternal OPZ

Masalah eksternal merupakan masalah yang ada di luar Organisasi Pengelola Zakat (OPZ), dan/atau Unit Pengumpul Zakat (UPZ) dan/atau Mitra Pengelola Zakat (MPZ) yang berada di luar kendali mereka. Adapun masalah eksternal OPZ terdiri dari perbedaan pendapat (khilafiah) mengenai fikih zakat, rendahnya koordinasi antara regulator dengan OPZ, rendahnya peran Kementerian Agama dalam pengelolaan zakat, mustahik yang cenderung karitatif, rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ

dan regulator, rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai dengan syariat, dan rendahnya pengetahuan muzaki/masyarakat tentang fikih zakat (literasi zakat), masyarakat belum mengerti cara menghitung zakat, faktor keagamaan seperti iman, pemahaman agama, dan balasan (Huda et al., 2014), (Johari et al., 2015), (Mubarok dan Fanani, 2014), (Canggih, 2017), (Mukhlis dan Beik, 2013) dan (Aedy, 2013), tingkat kepercayaan masyarakat yang rendah terhadap lembaga zakat, peran stakeholder yang belum optimal (Noor et al., 2015) dan (Aedy, 2013), masalah kesadaran muzaki (perusahaan muslim) membayar zakat masih rendah jika dibandingkan dengan kepatuhan membayar pajak (Arif et al., 2011), literasi dan pendidikan zakat terhadap masyarakat (Bakar dan Rashid, 2010), rendahnya kesadaran wajib zakat (muzaki) (Puskas Baznas, 2018), program pemberdayaan antar-OPZ belum teratur, terbatasnya kemitraan OPZ, kebijakan pemerintah yang tidak sesuai dengan program pendayagunaan zakat (Huda dan Sawarjuwono, 2013). Masalah eksternal meliputi masalah strategis, masyarakat, muzaki, pemerintah, koordinasi, dan kompetisi.

3. Masalah Sistem

Masalah sistem merupakan masalah yang dihadapi oleh Organisasi Pengelola Zakat yang ada di eksternal OPZ dan/atau UPZ dan/atau MPZ yang sudah tersistem yang berada di luar kendali mereka. Adapun masalah sistem terdiri dari zakat

yang belum menjadi obligatory system (Huda et al, 2014); kurangnya dukungan regulasi dari negara untuk proaktif dalam menjalankan UU No. 23 Tahun 2011 tentang zakat; jenis objek zakat yang tergali masih terkonsentrasi pada zakat fitrah dan profesi (Puskas Baznas, 2018) dan (Aedy, 2013); zakat bersifat sukarela bukan kewajiban; amil tradisional melalui masjid kurang profesional (Aedy, 2013); lemahnya kerangka aturan dan institusional zakat (Mubarok dan Fanani, 2014); adanya dualisme otoritas Baznas dan Kemenag; adanya dualisme fungsi Baznas sebagai regulator dan operator; ketidaksetaraan kedudukan Baznas sebagai operator dengan LAZ; lemahnya kedudukan Baznas Daerah; timpangnya kedudukan UPZ dengan OPZ; belum berjalannya penegakan aturan dan perangkat pengawasan (Ascarya et al., 2016). Masalah sistem meliputi masalah strategis, regulasi, dualisme, desentralisasi otoritas, amil tradisional, dan pengawasan.

Pendapat lain menyimpulkan bahwa masalah Indonesia untuk Zakat yang mencakup ketidaksepakatan yang tersisa di antara para pemangku kepentingan Zakat pada model organisasi kolektor Zakat dan distributor, kurangnya sinergi yang dipekerjakan oleh organisasi Zakat dan sejumlah pejabat Zakat. Selain itu, dapat diidentifikasi bahwa pemberdayaan zakat dan distribusi dibagi menjadi dua kelompok yaitu amal dan pemberdayaan. Terkait dengan masalah lembaga Zakat, masalah adalah

tumpang tindih program pemberdayaan di antara lembaga-lembaga, data tidak akurat dari mustahik dan muzakki, terbatasnya jumlah kemitraan antara lembaga-lembaga zakat, model promosi mahal, dan terbatasnya jumlah pejabat Zakat profesional. (Huda, 2014, p. 41)

NU CARE-LAZISNU

BAB IV
MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

A. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2011, p. 4). Atau definisi lainnya serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi tersebut (Siagian, 2012, p. 15).

Manajemen strategik terdiri atas tiga proses, yaitu formulasi/pembuatan strategi, yang diawali penetapan visi, misi dan tujuan jangka panjang, analisis peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategik dan pemilihan alternatif strategik yang sesuai untuk diadopsi. Yang kedua implementasi/penerapan strategi meliputi sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi sumber daya manusia dan mengalokasikan sumber-sumber daya lainya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplimentasikan dan yang ketiga pengendalian dan evaluasi strategi, mencakup usaha-usaha untuk mengontrol seluruh hasil dari penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta

mengambil langkah-langkah perbaikan (Usman, 2015, p. 20). Kesimpulannya manajemen strategik adalah suatu kegiatan yang dimulai dari merumuskan strategi dengan melihat keadaan internal dan eksternal, melaksanakan strategi tersebut dan mengvaluasi jalannya strategi tersebut.

Manajemen strategis (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997:27).

Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajamen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing (Grant, 1995:10).

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai

yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael, et. al, 1997, XV).

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta system informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari definisi tersebut terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

1. Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses:
    a. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembnagan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifiksikan peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
    b. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotovasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
    c. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari

pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2. Manajemen Strategik memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi.

B. Peran Manajemen Strategik

Esensi Manajemen Strategik dalam pengembangan daya saing organisasi, baik bersifat nirlaba maupun berorientasi laba dapat dijabarkan atas hal pokok berikut :

1. Pertumbuhan dan Keberlanjutan

   Hal ini dicirikan oleh adanya kegiatan lebih besar dari organisasi yang nantinya berdampak pada peningkatan kesejahteraan SDM. Pencapaian kondisi tersebut di-dapatkan dari kerjasama antar individu yang mampu mewujudkan sinergi perkembangan organisasi sesuai siklus organisasi (pengenalan, pertumbuhan, kedewa-saa dan pembaharuan dengan kondisi penurunan, tetap dan naik kembali) ditinjau dari faktor internal maupun eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan-perubahan, baik fundamental, incremental dan radikal dari nilai-nilai keinginan konsumen, serta persaingan yang ketat dalam kondisi yang mengandung ketidak-pastian dan penuh risiko.

2. Berpikir Strategik

Hal ini dicirikan oleh pemahaman tentang pentingnya faktor waktu (lalu, kini dan esok), proses kontinu (siklus) dan iteratif (sekuens pembelajaran) dalam mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan ke depan yang berbasis pada pemetaan kemampuan (superior-tas) yang dimiliki (sumber daya seperti SDA, SDM dan SDB) dengan secara komprehensif memperhati-kan faktor-faktor makro seperti politik, ekonomi, teknologi dan sosial budaya, disamping upaya pem-belajaran organisasi dalam menuju daya saing secara parsial ataupun utuh. Realisasi berpikir strategik dapat ditunjukkan oleh konsep masukan, proses dan luaran dalam mengelola perubahan menurut peluang maupun ancaman yang ditemui sesuai dengan fase-fase berikut : pembentukan kelompok kerja, inventarisasi kegiatan, keterlibatan unit kerja dan status kegiatan. Hal tersebut dalam praktiknya didukung oleh konsep-konsep stra-tegi, baik yang klasik (siklus hidup produk dan SWOT), modern (BCG/Shell, A.D. Little, McKinsey, PIMS, SRI dan Porter) dan alternatif (PRECOM) yang dalam implementasinya sangat ditentukan oleh besar-an dimensinya (2-5) atau tema tertentunya.

3. Manajemen Strategik

Manajemen Strategik dalam implementasinya ditentukan oleh tahapan identifikasi lingkungan (internal dan eksternal), perumusan strategi, implementasi strategi, pemantauan dan evaluasi

strategi. Hal tersebut disusun dari sistem lingkungan yang terdiri dari analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan : sumber daya, kapabilitas dan kompetensi inti) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dikenal sebagai SWOT ataupun pendekatan peran (policy, strategik dan fungsi) untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi, baik secara luas maupun spesifik, seperti:

a. Masuknya pendatang baru (skala ekonomi, diferensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralih-an pemasok, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah dan lainnya;
b. Ancaman produk peng-ganti (biaya/harga);
c. Kekuatan tawar menawar pembeli (kuantitas, mutu dan ketersediaan);
d. kekuatan tawar menawar pemasok (dominasi, integrasi dan keunikan);

Dalam proses manajemen strategik diperlukan pernyataan-pernyataan yang terkait dengan penetapan visi (jati diri), misi (justifikasi/pembeda) dan tujuan (target/standar) sebagai jawaban terhadap pencanangan strategi yang telah disusun menurut tingkatannya (korporat, bisnis dan fungsional) yang didasarkan pada muatan, konsis-tensi dan keterpaduannya dari suatu kerangka kerja proses pengambilan keputusan organisasi untuk jang-ka panjang. Dalam hal ini, struktur organisasi dengan berbagai bentuknya (sederhana, fungsional, divisional,

matriks, unit bisnis strategik berperan pen-ting dalam pencapaian tujuan dari kebijakan yang dibuat.

C. Manfaat Manajemen Strategik

Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (frame work) untuk menyelesaikan setiap masalah strategis di dalam organisasi terutama berkaitan dengan persaingan, maka peran manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir secara strategik.

Pemecahan masalah dengan menghasilkan dan Mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.. Ada bebarapa manfaat yang diperoleh organisasi jika mereka menerapkan manajemen strategik, yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif
4. Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan anggota organisasi dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurang

D. Tahap-tahap Dalam Manajemen Strategik

Manajemen strategi merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversivikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merjer atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing. Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk,pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu.

Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, memperlengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi,

menciptakan struktur oragnisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategis. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlumengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksteral dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah:

1. Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
2. Mengukur prestasi,
3. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

E. Pentingnya Manajemen Strategik

Beberapa alasan utama tentang pentingnya peranan strategi manajemen bagi perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Memberi arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu perusahaan atau organisasi menjadi lebih aktif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.
5. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
6. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.
7. Keterlibatan karyawan dalam perubahan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
8. Kegiatan pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan atau organisasi tersebut untuk mencegah munculnya masalah di masa mendatang.

Dengan manajemen strategi diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi rincian. Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi adalah sebagai berikut:

1. Perumusan strategi

   Perumusan strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk

menetapkan strategi seolah-olah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi, sampai terealisasinya program.

2. Perencanaan tindakan

   Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah pembuat perencanaan strategi. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (visi, misi, gool) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.

3. Implementasi

   Untuk menjamin keberhasilan strategi yang telah berhasil dirumuskan harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat. Strategi dan unsur-unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

F. Proses Manajemen Strategik

1. Formulasi Strategi (Strategi Formulation)

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaa (organisasi), tujuan akhir (aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut (Pearce, n.d., p. 53). Senada dengan hal diatas, Hunger dan Wheleen juga menjelaskan bahwa perumusan strategi atau strategi formulasi adalah pembangunan rencana jangka panjang untuk menejemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (David Hunger dan Tomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, Ter Julianti Agung, 19).

Senada dengan Hunger dan Wheleen, Akdon menjelaskan bahwa penyususnan strategi berkaitan erat dengan fungsi utama organisasi yang dituangkan secara jelas dalam pernyataan misi organisasi. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal. Secara spesifik Akdon mengidentifikasikan hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan

analisis yang bermanfaat dalam positioning organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya (Akdon, Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendididkan, 82).

Lebih lanjut Akdon menjelaskan bahwa tiga pertanyaan yang harus dijawab dalam penyususnan strategi adalah: (1) dimana kita berada saat ini? Jawaban diberikan sesudah melakukan scanning PLI dan PLE serta mengakomodasi harapan customer dan stakeholder, (2) kemana kita hendak menuju? Jawaban dengan mengembangkan visi, pernyataan misi, nilai, tujuan-tujuan (end result dalam jangka waktu tertentu) dan objectives yang berciri SMART (Spesific, Measurable, Aggressive and Attainable, Result Oriented, Timebound), (3) bagaimana kita mengukur kemajuan setelah dicapai (Akdon, 83).

Di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyususn rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja menurut akdon meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan (Akdon, 84).

Oleh karena itu, dalam proses ini, seorang pimpinan hendaknya memanfaatkan semua sumber daya manusia yang ada untuk bersama merumuskan formulasi yang efektif dan efisien guna

mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelola. Hal ini dimaksudkan agar timbul rasa saling memiliki antara satu dengan yang lainnya, munculnya ghiroh untuk bertanggungjawab, sehingga mudah dalam melaksanakan semua formulasi yang telah ditetapkan.

2. Implementasi Strategi (Strategic Implementation)

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

Implementasi strategi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Lebih lanjut dijelaskan bahwa proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan (David Hunger dan Tomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, Ter Julianti Agung, 12).

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi srtategi untuk

membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya (Akdon, Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendididkan,82-83.).

Dalam proses inilah seorang Manajer dituntut untuk bekerja ekstra keras dalam menggerakkan semua komponen SDM yang ada untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Kenapa demikian? Karena dari ketiga tahap manajemen strategis, hal tersulit yang membutuhkan perhatian ekstra adalah implementasi strategis. Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem controlling yang tepat. Top leader harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi controlling (Rachmat, Manajemen Strategis,.45).

Oleh karena itu, sebagai seorang manajer, ada dua tugas besar yang diemban dalam implementasi strategi yakni; tugas yang pertama adalah proses implementasi strategi ini benar-benar di- manage dengan sebaik mungkin agar apa yang telah diformulasikan sebelumnya bisa terlaksana dengan baik dan sesuai dengan harapan bersama, tugas yang kedua adalah memanfaatkan semua sumber daya yang ada baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia untuk mendukung terlaksana semua formulasi strategi yang telah ditetapkan.

3. Evaluasi Strategi (Pengawasan)

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasil- hasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan (Nisjar, 1997, p. 86). Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

David Hunger dan L. Wheelen menegaskan bahwa walaupun evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka seorang manajer harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut (David Hunger dan Tomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, Ter Julianti Agung, 19-20.).

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik

yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut (Akdon, Strategic Manajemen for Educational Management ; Manajemen Strategis Untuk Manajemen Pendididkan,84). Jika di telaah lebih jauh, akdon memetakan evaluasi strategi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja meliputi: (1) kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing- masing kelompok indikator kinerja kegiatan; (2) tingkat pencapaian sasaran instansi pemerintah yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat capaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan sebagaimana ditingkan dalam dokumen rencana kinerja. Tahap kedua adalah analisis dan evaluasi kinerja yang bertujuan untuk mengetahui progress realisasi kinerja yang dihasilkan, maupun kendala dan tantangan yang dihadapi dalam mencapai sasaran kinerja. Analisis dan evaluasi ini dapat digunakan untuk melihat efisiensi, efektivitas, ekonomi maupun perbedaan kinerja (gap).

Tahap ketiga adalah pelaporan. Pelaporan adalah penyampaian perkembangan dan hasil usaha (kinerja), baik secara lisan atau tulisan maupun dengan komputer. Salah satu tujuan dilakukannya pelaporan adalah pelaksanaan akuntabilitas. Dengan adanya pelaporan ini di harapkan akan mampu

mengkomunikasikan kepada stakeholders sejauh mana tujuan organisasi telah dilaksanakan (Akdon, 28). Oleh karena itu, dengan adanya evaluasi strategi, organisasi di harapkan mampu mengevaluasi diri untuk berbenah lebih baik kedepannya.

Dengan bertolak hasil evaluasi, kendala serta hambatan-hambatan yang dihadapi, kepala sekolah mampu merumuskan strategistrategi baru untuk perbaikan kedepan. Dari ketiga proses manajemen strategis diatas, Jauch dan Glueck dalam Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategis adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan. Lebih jauh Akdon menjelaskan bahwa proses manajemen strategis merupakan implementasi dari strategi-strategi terpilih (merujuk pada sasaran dan pola pengambilan keputusan) serta biasanya berupa siklus yang cenderung berulang. Dengan kata lain proses manajemen strategis akan sangat bersifat kontekstual, dimensional yaitu sejalan dengan karakteristik organisasi yang menetapkan strategi-strategi tersebut.

BAB V
DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIS ZAKAT

Uraian dalam bab ini disajikan berdasarkan laporan hasil penelitian Bantuan Operasional Perguruan Tinggi Negeri (*BOPTN*) yang berjudul "Problematika Dan Perumusan Strategi Dalam Optimalisasi Zakat (*Systematic Literature Review*) Tahun 2021"

Data statistik zakat nasional yang dipublikasikan oleh pusat kajian strategis zakat nasional melaporkan jumlah pengumpulan zakat nasional pada tahun 2015-2019 secara berurutan sebesar 3,6 triliun, 5,01 triliun, 6,2 triliun, 8,1 triliun dan 10,2 triliun.(Puskas BAZNAS, 2021) Angka-angka ini masih sangat jauh dari potensi yang ada. Hal ini disebabkan problematika zakat yang belum teratasi, secara garis besar permasalahan tersebut dibagi kepada tiga *stakeholder* yang berperan yaitu regulator khususnya pemerintah, Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) sebagai pihak pengelolanya, dan Masyarakat sebagai muzaki (pemberi zakat) dan mustahik (penerima zakat). (Alam, 2018c) Permasalah umum pada lembaga Zakat (OPZ) dalam melaksanakan fungsinya pada pengumpulan, pendistribusian, dan memberdayakan Zakat (Huda, 2014).

Permasalahan tersebut bisa jadi dipengaruhi oleh beberapa faktor. *Pertama,* rendahnya kesadaran *muzakki*; *Kedua***,** kurangnya dukungan pemerintah untuk

mengimplementasikan UU Zakat No. 23/2011; *Ketiga,* basis zakat masih terfokus pada dua item objek zakat yaitu zakat fitrah dan Profesi/*Kasb*; *Keempat***,** masih rendahnya insentif bagi *muzakki* terkait dengan zakat sebagai pengurang pajak; *Kelima***,** masyarakat menilai bahwa organisasi pengelola zakat resmi masih kurang profesional sehingga menyebabkan kepercayaan masyarakat rendah; *Keenam***,** distribusi dana zakat masih terfokus ke dalam konsumtif *mustahik*. (Divisi Publikasi dan Jaringan, 2017). Hasil Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *jenis systematic literature review.* Pendekatan ini digunakan peneliti guna identifikasi, evaluasi dan interpretasi terhadap semua hasil penelitian yang membahas tentang problematika zakat di Indonesia. Serta mensintesis hasil-hasil penelitian tersebut guna memperoleh fakta yang empiris dan komprehensif tentang problematika zakat di Indonesia.

A. Publikasi Jurnal yang Signifikan

Publikasi jurnal yang signifikan didapat setelah proses ulasan *Systematic Literature Review* (SLR), terdapat 31 publikasi jurnal yang menganalisis problematika dan perumusan manajemen strategi optimalisasi zakat di Indonesia. ISRA International Journal of Islamic Finance merupakan jurnal yang memiliki level impact faktor atau signifikanis yang paling tinggi dengan kategori scopus Q3 dan SJRnya 0,345. Di level kedua ada Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies dengan kategori terindex S1 (Sinta 1) dengan *impact faktor* sebesar 5,44. Level

selanjutnya ada jurnal Jurnal Bimas Islam dengan kategori sinta 2 dan impact faktornya 5,11. Untuk lebih detailnya dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Signifikansi Jurnal Tentang Problematika Dan Perumusan Manajemen Strategis Optimalisasi Zakat di Indonesia periode 2011-2021.

No.	Nama Penerbit (Publikasi)	Kategori	Impact Faktor
1	ISRA International Journal of Islamic Finance	Q3	0,345 (SJR)
2	Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies	S1	5,44
3	Jurnal Bimas Islam	S2	5,11
4	Qudus International Journal of Islamic Studies	S1	4,05
5	AHKAM: Jurnal Ilmu Syariah	S1	3,47
6	Global Review of Islamic Economics and Business	S2	3
7	Falah: Jurnal Ekonomi Syariah	S2	2,77
8	International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)	S2	2,3
9	Journal of Indonesian Islam	S1	2,3
10	JEKI: Jurnal Ekonomi & Keuangan Islam	S2	2,15

11	Jurnal Ekonomi & Keuangan Islam	S2	2,15
12	Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah	S2	2,14
13	Studia Islamika	S1	1,8
14	Shirkah: Journal of Economics and Business	S2	1,76
15	Iqtishadia	S2	1,73
16	Ikonomika	S2	1,48
17	Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Islam	S2	1,41
18	Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah	S2	1,25
19	al-Uqud : Journal of Islamic Economics	S2	1,23
20	Economica: Jurnal Ekonomi Islam	S2	1,11
21	ULUL ALBAB Jurnal Studi Islam	S2	1,11
22	Istinbath, Journal of Islamic Law	S2	0,89
23	Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan	S2	0,81
24	JAB: Jurnal Akuntansi dan Bisnis	S2	0,8
25	Hikmatuna : Journal for Integrative Islamic Studies	S2	0,76

26	Millah: Jurnal Studi Agama	S2	0,65
27	Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies	S2	0,41
28	Signifikan	S2	0,38
29	Al-'Adalah	S2	0
30	Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia	S2	0
31	SAGE Open		

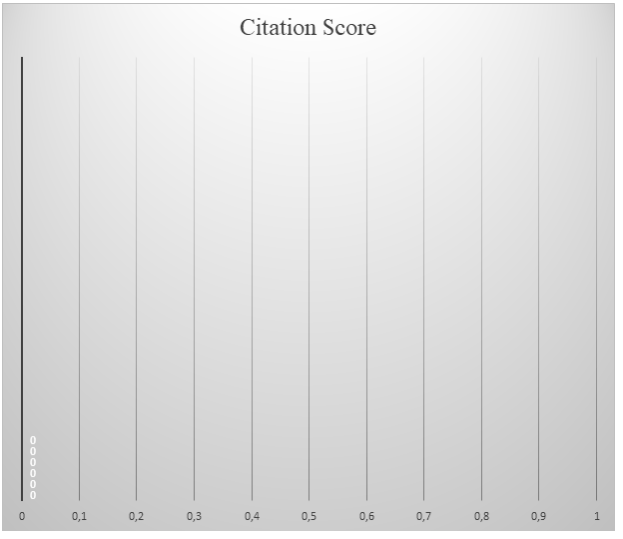
(Sumber: Systematic Literature Review, Data diolah, 2019)

Impact factor (faktor dampak/pengaruh) adalah ukuran yang mencerminkan jumlah rata-rata sitasi artikel terbaru dalam jurnal pada tahun tertentu. Ini digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan atau peringkat jurnal dengan menghitung berapa kali ertikel itu dikutip. Perhitungan didasarkan pada periode dua tahun dan melibatkan pembagian berapa kali artikel dikutip oleh jumlah artikel yang dikutip.(Leo, 2020, p. 4) Impact factor juga diartikan sebagai perbandingan antara jumlah antara artikel yang mensitasi terhadap jumlah artikel yang dipublikasihan oleh sebuah jurnal dalam kurun waktu tertentu.(cecara & 2015, n.d.) *Impact factor* yang tinggi sebagai bukti indikator pengakuan dunia akademik terhadap eksistensi dan kualitas jurnal ilmiah.(Purwanto, Pramono, ..., & 2020, 2020, p. 1)

B. Peneliti Paling Berpengaruh (Sitasi Terbanyak)

Dari artikel yang telah dipilih dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR), terdapat 65 peneliti yang membahas tentang problematika dan perumusan manajemen strategi optimalisasi zakat di Indonesia. Selanjutnya dilihat score sitasi setiap peneliti. Taufik Rahman adalah peneliti yang memiliki tingkat sitasi terbanyak yakni sebanyak 75, selanjutnya Muhammad Amin Suma dengan sitasi 73. Data jumlah sitasi peneliti selanjutnya dapat dilihat secara lengkap pada Grafik 4.1 berikut:

Grafik 4.1 Data Jumlah Sitasi Penelitian Tentang Problematika Dan Perumusan Manajemen Strategis Optimalisasi Zakat di Indonesia Periode 2011-2021



(Sumber: Output Microsoft Excel, 2021, data diolah)

C. Metode yang Paling Sering Digunakan

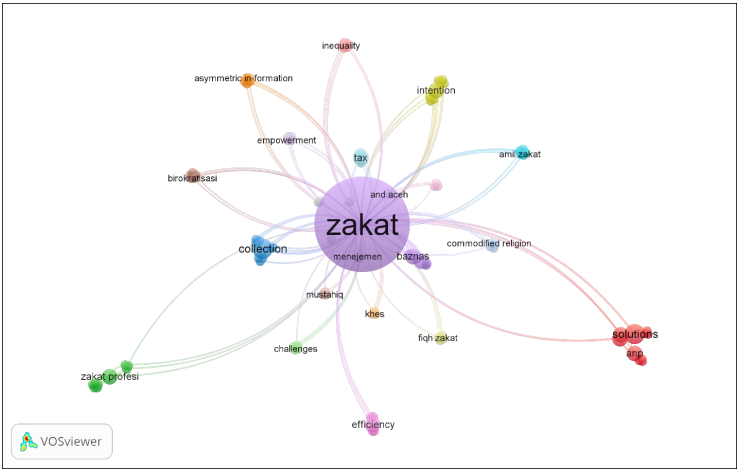
Metodologi secara garis besar terbagi menjadi 2 yakni kualitatif dan kuantitatif. Dari data jurnal yang telah diproses *Systematic Literature Review* (SLR), di dapat 40 judul jurnal, judul tersebut kemudian di kelompokkan menjadi 2 metode penelitian yakni, pertama, kualitatif sebanyak 36 atau 90%. Dan sisanya 4 atau 10 % dengan metode Kuantitatif. Secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1 Metode yang sering digunakan dalam penelitian tentang problematika zakat dan perumusan manajemen strategi optimalisasi zakat di Indonesia.

(Sumber: Output Microsoft Excel, 2021, data diolah)

D. Trend Penelitian

Gambar 4.2 Network Visualization Tentang Problematika Zakat Periode 2011-2021



(Sumber: Output VOSviewer, 2021, data diolah)

Trend penelitian dilihat dengam menggunakan aplikasi VOSviewer 1.6.17. gambar 4.2 di atas menunjukkan dengan menghubungkan kata kunci (*key word*) yang ada dalam setiap jurnal yang telah terpilih, maka didapati hasil bahwa kata zakat paling sering di hubungkan dengan kata berikut:

1. Kluster 1 warna merah terdiri dari 10 topik, yang terbesar klusternya solutions, integrasi zakat, dan anp. Selanjutnya topik ahp, analytic network process, national zakat agency, problem, solusion, solusi, zakat core principles.
2. Kluster 2 warna hijau tua terdiri dari 9 topik, yang terbesar adalah zakat profesi, dan lainnya adalah

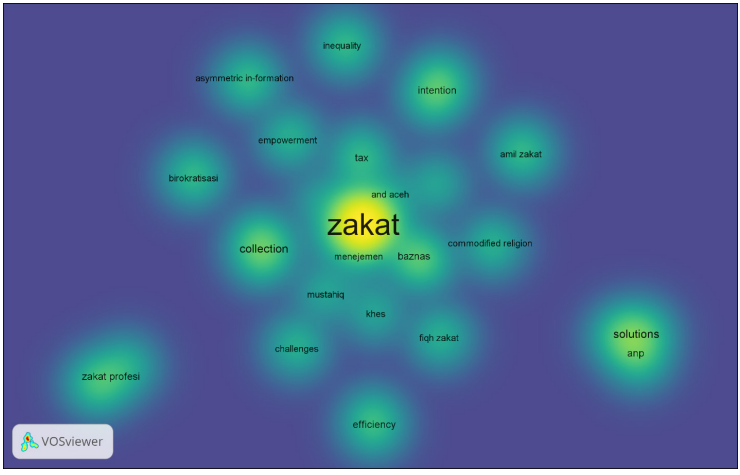
afektif, badan hukum, demografi, ijtihad, kognitif, konatif, lks, regresi berganda, dan zakat profesi.

3. Kluster 3 warna biru terdiri dari 8 topik, yang terbesar adalah collection dan lainnya adalah decentralization, disbursement, localization, mobilization, payment, potency, sincerity
4. Kluster 4 warna kuning terdiri dari 8 topik, yang terbesar intention dan accountability. Lainnya education, income, muzakki, responsibility, subjective norms, transparency.
5. Kluster 5 warna ungu terdiri dari 7 topik, yang terbesar baznas, dan lainnya baz, fundrising, investment, laz, welfare dan zakat.
6. Kluster 6 warna biru muda terdiri dari 5 topik. Yang terbesar amil zakat, dan lainnya codification, legal developments of zakat, nazir, waqf law.
7. Kluster 7 warna terdiri dari 5 topik, yang terbesar adalah asymmetric in-formation, dan lainnya governance, performance, philanthropic institution, transaction cost.
8. Kluster 8 warna coklat terdiri dari 5 topik, yang terbesar adalah birokratisasi, dan lainnya hukum keluarga, islamisasi, syariatisasi dan wakaf.
9. Kluster 9 warna ungu muda terdiri dari 5 topik, yang terbesar adalah efficiency, dan lainnya data envelopment analysis, national zakat organization, zakat core principle, zakat fund management.

10. Kluster 10 warna ungu pudar terdiri dari 5 topik, yang terbesar adalah inequality dan lainnya, sharia finance, social infrastructure, social sector, waqf.
11. Kluster 11 warna hijau pudar terdiri dari 4 topik, yang terbesar adalah challenges dan lainnya opportunities, people economic dan strategy.
12. Kluster 12 terdiri dari 4 topik yakni commodified religion, dompet dhuafa, piliticalization of islam, dan public Islam.
13. Kluster 13 terdiri dari 4 topik, fiqh zakat, ibadah Maliyah, penghasilan kontemporer, undang undang zakat.
14. Kluster 14 terdiri dari empowerment, implication, models, poverty
15. Kluster 15 terdiri dari tax, economic welfare, maqashid al Syariah, dan tax reduction
16. Kluster 16 terdiri khes, law dan state
17. Kluster 17 terdiri dari mustahiq, productive economy activities danwalfare people.
18. Kluster 18 terdiri dari poverty avaliation, qardul hasan dan revolving fund.
19. Kluster 19 terdiri dari baitulmal dan aceh.
20. Kluster 20 terdiri dari contemporary dan fi sabilillah.
21. Kluster 21 terdiri dari level of awareness dan zakat profesion.
22. Kluster 22 terdiri dari digital dan optimization.
23. Kluster 23 terdiri dari manajemen dan perbankan.

24. Kluster 24 terdiri dari government dan zakat management.

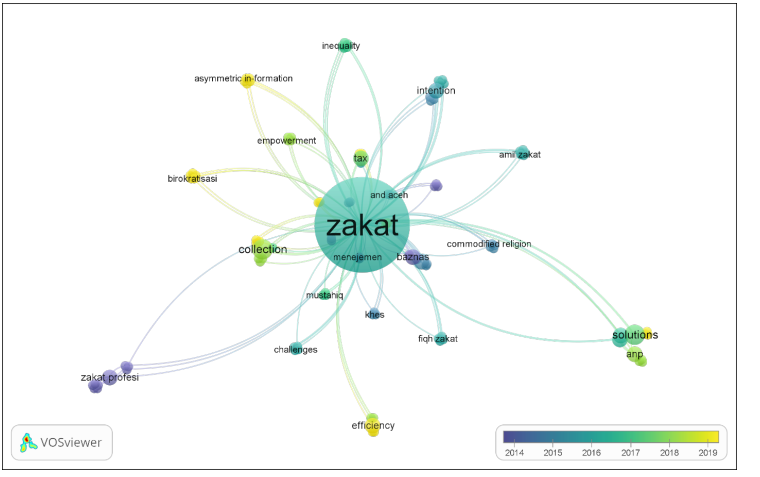
Gambar 4.3 Density Visualization Tentang Problematika Zakat Periode 2011-2021



(Sumber: Output VOSviewer, 2021, data diolah)

Pada gambar 4.3, menjelaskan tentang gambaran bobot pokok penelitian. Pembobotan dalam skala warna biru ke kuning, semakin biru semakin rendah bobot pokok penelitian karena kurang banyak dibahas. Namun semakin kuning, menunjukkan pembobotan semakin tinggi.

Gambar 4.4 Overlay Visualization Tentang Problematika Zakat Periode 2011-2021



(Sumber: Output VOSviewer, 2021, data diolah)

Pada gambar 4.4, menjelaskan tentang trend waktu penelitian tentang zakat pada periode 2011-2021.

E. Mapping Problematika dan Perumusan Strategi Zakat Dalam *Systematic Literature Review*

Tabel 4.2 Mapping Problematika dan Perumusan Strategi Zakat Dalam *Systematic Literature Review*

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
1	(Alim, 2015a)	*Utilization And Accounting Of Zakat For Productive Purposes In Indonesia: A Review*	Zakat untuk tujuan produktif biasanya dikaitkan dengan pinjaman atau dana bergulir. Itu menyebabkan kontroversi kalangan ulama. Perbedaan konsep zakat menimbulkan kontroversi tentang hak milik dan perlakuan zakat. Kertas ini menawarkan alternatif pemanfaatan zakat atau infaq/sadaqat dari pertimbangan fiqh dan perspektif akuntansi.	Pendayagunaan Zakat	Mekanisme pertama, zakat atau infaq/ shadaqat adalah untuk (dimiliki) amil sebagai sumber dana bagi penerima dan kedua, mekanisme dana simpanan bagi penerima. Pelajaran ini menyarankan bahwa standar akuntansi zakat (PSAK 109) harus ditinjau dari sudut pandang fikih dan dikembangkan dengan mekanisme pengalihan dana zakat atau infaq/shadaqat ke dana simpanan dan perlakuan akuntansinya	P1

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
2	(Sudirman, 2016)	*Government Policy On Zakat And Tax In Indonesia*	disahkannya Undang-Undang No. 38 Tahun 1999 tentang Pengelolaan Zakat dan diubah menjadi UndangUndang No.23 tahun 2011. Nampaknya pemerintah telah memiliki keinginan untuk mengakomodasi zakat sebagai aspek potensial untuk mengurangi pajak. Selain itu, gagasan untuk mengintegrasikan zakat dan pajak dalam satu sistem semakin gencar didengungkan. Jika hal ini terwujud, pemerintah dapat mengimplementasikan dua poin dari *maqâshid al-syarî'ah*, yaitu *hifzh al-dîn* dan *hifzh al-mâl*	Regulasi Zakat	Integrasi zakat dan pajak dapat digolongkan sebagai melestarikan maqâshid dharûriyyah. Kebutuhan dasar yang terkait adalah agama (hifzh al-dn) dan harta (hifzh al-mâl)	P2
3	(Zumrotun, 2016b)	Peluang, Tantangan, Dan Stategi Zakat Dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat	masalah klasik yang selalu dihadapi oleh administrator. Keterampilan manajerial, akuntabilitas, integritas, dan kebenaran adalah modal utama untuk mengelola zakat. Sedangkan pemberdayaan, pembinaan, dan pengajaran pada orang yang menerima zakat (mustahiq) merupakan salah satu hal penting yang harus dipikirkan. Karena itu, lembaga pengelola zakat harus mendapatkan cara bagaimana mengubah cara pandang masyarakat dari penerima menjadi pemberi (mustahiq kepada muzakki).	Lembaga Pengelola zakat	Strateginya adalah membiasakan membayar zakat, kreatif dan cerdas dalam mengumpulkan zakat, mendistribusikan zakat secara efektif, menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, dan fokus pada program-program pembangunan zakat	P3

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
4	(Bariyah, 2016a)	Dinamika Aspek Hukum Zakat Dan Wakaf Di Indonesia	Bahwa kodifikasi hukum zakat di Indonesia terjadi secara bertahap. Kodifikasi zakat baru mengatur manajemen pengelolaan zakat. Pengelolaan zakat dilakukan oleh badan amil zakat nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). Adapun aspek perkembangan unsur zakat terdiri atas: Lembaga amil zakat, muzaki, objek zakat, sanksi, dan zakat sebagai pengurang pajak	Regulasi Zakat	Implementasi undang-undang no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat.	P4
5	(Hidayatullah & Priantina, 2018a)	Toward Zakat Management Integration In Indonesia: Problems And Solution	problem-problem internal dan eksternal. Isu-isu internal meliputi: kurangnya SDM yang berkualitas, kurangnya kapasitas koordinasi, kurangnya pemahaman dan komitmen lembaga-lembaga zakat. Isu-isu eksternal meliputi: kurangnya sistem informasi zakat, kurangnya standar manajemen zakat, kurangnya diseminasi informasi dan peraturan teknis.	SDM zakat, Sistem Informasi dan teknologi zakat	Pembangunan kapasitasa dan koordinasi, pendidikan internal mengenai integrasi zakat, monitoring dan evaluasi SDM, dan membangun komitmen para amil zakat. Solusi untuk isuisu eksternal meliputi: pembuatan SOP manajemen zakat, diseminasi informasi mengenai UU Zakat, pembangunan sistem IT, dan pengaturan teknis zakat	P5

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
6	(Djatmiko, 2019a)	Re-Formulation Zakat System As Tax Reduction In Indonesia	Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan memiliki dampak lebih besar daripada jika zakat hanya sebagai pengurang penghasilan kena pajak. Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan akan meningkatkan dampak zakat di dalam perekonomian yang lebih besar.	Regulasi Zakat	Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan memiliki dampak lebih besar daripada jika zakat hanya sebagai pengurang penghasilan kena pajak.	P6
7	(Jahar, 2015)	*Marketing Islam Through Zakat Institutions In Indonesia*	Kasus Lembaga Zakat (Dompet Dhu'afa) bahwa kehadirannya dan praktiknya yang berlangsung bukan sebagai ciri dari islamisasi. Model model pendekatan yang dilakukan oleh lembaga ini lebih dekat dengan model "Pemasaran Islam" yaitu menawarkan pemberdayaan zakat di masyarakat untuk kepentingan ekonomi, sosial dan kemanusiaan bagi kepentingan kelompok miskin dan tidak mampu.	Kelembagaan Zakat	Model "Pemasaran Islam" yaitu menawarkan pemberdayaan zakat di masyarakat untuk kepentingan ekonomi, sosial dan kemanusiaan bagi kepentingan kelompok miskin	P7
8	(Jahar et al., 2019)	*Bureaucratizing Sharia In Modern Indonesia: ?E Case Of Zakat, Waqf And Family Law*	Dalam konteks Indonesia modern saat ini, Kementrian Agama dan Peradilan Agama telah memainkan peranan penting dalam terlaksananya birokratisasi syariah. Untuk memperkuat argumentasi tersebut, kajian akan difokuskan pada penerapan hukum zakat, wakaf dan hukum keluarga di Indonesia.	Regulasi zakat	Birokratisasi Syariah pada penerapan hukum zakat, wakaf dan hukum keluarga di Indonesia.	P8

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
9	(WIDYANI, 2014a)	Analisis Penanggulangan Kemiskinan Melalui Implementasi Program Dana Bergulir Badan Amil Zakat Kota Bandung	Hambatan dari implementasi kebijakan program dana bergulir ini adalah minimnya komunikasi dua arah antara BAZ Kota dengan BAZ kecamatan, serta kurangnya kapasitas BAZ kecamatan dalam melakukan pendampingan terhadap penerima dana bergulir	Pendayagunaan Zakat, 1) Komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi; dan 4) struktur birokrasi, dan 5) kondisi sosial ekonomi	Sinergi program BAZ dan BAZ kota yang berkelanjutan dan berkembang	P9
10	(Triatmo et al., 2020a)	*The Inefficiency Of Zakat Management In BAZNAS Sragen Indonesia*	BAZNAS Sragen memiliki biaya transaksi yang relatif tinggi karena beberapa faktor, terutama biaya pencarian informasi dan pemantauan. BAZNAS Sragen melakukan informasi asimetris yang ditandai dengan kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. BAZNAS Sragen berpotensi melakukan perilaku oportunistik berupa pencemaran politik dalam penyaluran dana ZIS. Tata kelola yang kurang efisien menyebabkan kurang optimalnya kinerja BAZNAS Sragen.	Kelembagaan Zakat	Menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan zakat.	P10

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
11	(Wahid, 2015a)	Optimalisasi Peran Baitulmal Dalam Peningkatan Pungutan Zakat: Kajian Terhadap Faktor Penentu Pembayaran Zakat Di Aceh	Sejumlah faktor yang menyebabkan rendahnya perolehan zakat, diantaranya faktor Qanun zakat, demografi atau lingkungan, keimanan, pengetahuan masyarakat tentang zakat, kepercayaan kepada Baitulmal dan faktor kemudahan cara membayar zakat.	Zakat dan lembaga keuangan syariah	Penerapan qanun yang tegas dan jelas, Meningkatkan pelaksanaan pendidikan masyarakat mengenai manfaat zakat untuk membayar zakat pada Lembaga baitulmal.	P11

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
12	(Huda et al., 2015a)	Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Zakat Di Propinsi Banten Dan Kalimantan Selatan Dengan Metode AHP	Terdapat tiga macam prioritas masalah dan solusi pengelolaan zakat yang dibagi berdasarkan lembaga pemangku kepentingan (stakeholder) pengelolaan zakat, yaitu regulator, organisasi pengelola zakat (OPZ), serta muzaki dan mustahik zakat.Prioritas masalah yang ada dalam regulator adalah: 1) perbedaan pendapat (khilafiyah) mengenai fiqih zakat; 2) rendahnya koordinasi antara regulator dengan OPZ; 3) rendahnya peran Kementerian Agama dalam pengelolaan zakat;dan 4) zakat belum menjadi obligatory system. Prioritas masalah pada OPZ adalah: 1) jumlah Lembaga Amil Zakat yang terlalu banyak; 2) mahalnya biaya promosi; 3) rendahnya efektifitas program pedayagunaan zakat; 4) rendahnya sinergi antar stakeholder zakat; dan 5) terbatasnya sumberdaya manusia (SDM) amil zakat. Prioritas masalah pada muzaki/mustahik adalah: 1) mustahik yang cenderung karikatif; 2) rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ dan regulator; 3) rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai syariat; dan 4) rendahnya pengetahuan muzaki tentang fikih zakat.	Kelembagaan, Regulasi dan Muzaki Mustahik	Bahwa lembaga yang paling diandalkan dalam pemecahan masalah pengelolaan zakat adalah OPZ dan prioritas solusi regulator adalah sertifikasi amil. 1) kaderisasi dai zakat; 2) kemudahan layanan; 3) perbaikan materi zakat dalam pelajaran sekolah; 4) pemberian peng- hargaan bagi yang menunaikan zakat dan hukuman (punishment) bagi yang tidak menunaikan zakat padahal telah wajib zakat; 5) pengingkatan sosialisasi dan edukasi zakat kepada masyarakat; dan 6) menjadikan zakat sebagai gaya hidup masyarakat	P12

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
13	(Hejazziey, 2015a)	Zakat Sebagai Sumber Investasi	Zakat harus dikembangkan dalam bentuk investasi agar zakat tetap mengalir kepada mustahiq	Pendayagunaan Zakat	Zakat sebagai sumber untuk investasi	P13
14	(Huda & Ghofur, 2016)	Analisis Intensi Muzakkî Dalam Membayar Zakat Profesi	Berdasarkan analisis *multiple regression* dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variabel sikap, *norma subjective*, kendali perilaku, penghasilan, pendidikan, dan pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Intensi *muzakkî*	Muzakki	Dukungan khususnya dukungan dari ustaz atau guru pengajian sebagai intensi zakat.	P14
15	(Masyita, 2018a)	*Lessons Learned Of Zakah Management From Different Era And Countries*	Konsep lokalisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai cara terbaik dalam pencairan /pendistribusian zakah. Konsep lokalisasi/zonasi/desentralisasi dalam distribusi dana zakat sangat sesuai dengan konsep Sharma dalam masalah pencairan pajak yang menyatakan bahwa pengalihan kekuasaan, sumber daya dan tanggung jawab dari pusat ke daerah lebih efektif dalam mengurangi kemiskinan di Indonesia.	Distribusi Zakat	Konsep lokalisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai cara terbaik dalam pencairan / pendistribusian zakah.	P15

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
16	(Kasri & Putri, 2018a)	*Fundraising Strategies To Optimize Zakat Potential In Indonesia: An Exploratory Qualitative Study*	Lembaga zakat perusahaan dan pemerintah cenderung menggunakan strategi penggalangan dana tradisional, dengan pendekatan kemitraan untuk mengumpulkan zakat dan pendekatan yang berorientasi pada masyarakat untuk mengkomunikasikan zakat. Sebaliknya, lembaga zakat swasta cenderung menggunakan strategi penggalangan dana yang berorientasi pasar dengan pendekatan pengumpulan ritel dan pendekatan komunikasi individual.	Fundrising (pengumpulan zakat)	Strategi penggalangan dana yang berorientasi pasar dengan pendekatan pengumpulan ritel dan pendekatan komunikasi individual lebih efektif dan efisien.	P16
17	(Canggih et al., 2017a)	Potensi Dan Realisasi Dana Zakat Indonesia	Selama tahun 2011-2015 realisasi penerimaan zakat hanya kurang dari 1%. Salah satu kemungkinan adalah mayoritas orang Indonesia lebih memilih untuk menyalurkan zakat mereka langsung kepada muzakki, sehingga tidak tercatat	Muzakki	Edukasi dan sosialisasi tentang pentingnya pembayaran zakat melalu Lembaga pengelola zakat.	P17

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
18	(Prasetyoningrum, 2015a)	Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah	Implementasi balanced scorecard dalam rangka revitalisasi Lembaga Pengelola Zakat menunju Good Organzation Governance pada LAZISMA Jawa Tengah belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam perspektif keuangan. Sedangkan dari perspektif pelanggan yang didasarkan pada kepuasan pelanggan dalam menerima pelayanan dari lembaga cenderung baik karena sebagai organisasi sosial kemasyarakatan yang berdasarkan Islam mereka memperlakukan mustahik sebagai keluarga	Kelmbagaan, SDM, penghimpunan dana zakat	Strategi jemput bola dengan menjalin kemitraan misalnya menggunakan mailing, silaturahmin, atau media lainnya. perlu dikembangkan profesionalisme lembaga dan merubah menset pengelola, bahwa lembaga yang non profit juga memerlukan pengembangan dan pengelolaan secara profesional	P18
19	(Fitri, 2017a)	Pengelolaan Zakat Produktif Sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Umat	Penggunaan dana zakat untuk kegiatan ekonomi produktif adalah sebuah konsepsi untuk memandirikan penerima zakat secara sosial ekonomi dengan maksud untuk merubah dari penerima zakat menjadi pembayar zakat. Skema pelaksanaan dari konsep ini adalah membangun atau menumbuhkan unit usaha pada diri penerima zakat melalui pemberian dana hibah untuk modal usaha.	Pendayagunaan zakat	Membangun atau menumbuhkan unit usaha pada diri penerima zakat melalui pemberian dana hibah untuk modal usaha.	P19

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
20	(Huda et al., 2018)	Komparasi Ahp Dan Anp Penentuan Solusi Pengelolaan Zakat (Kasus Dki Dan Sulsel)	Prioritas solusi OPZ menurut metode AHP dan ANP adalah peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Metode AHP dan ANP mengalami perbedaan dalam penentuan prioritas solusi muzaki/mustahik, dimana AHP menganggap bahwa prioritas solusi muzaki/mustahik adalah meningkatkan kemudahan layanan, sementara pada metode ANP adalah peningkatan sosialisasi dan edukasi zakat.	Kelembagaan	Peningkatan sosialisasi dan edukasi zakat, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dan meningkatkan kemudahan layanan	P20
21	(Huda & Anwari, 2013a)	Pengaruh Tingkat Pendidikan, Umur, Jenis Pekerjaan Dan Pendapatan Terhadap Pemahaman Zakat Profesi Studi Kasus Masjid Al-Abraar Pejompongan	hanya faktor pendapatan yang berpengeruh secara signifikan terhadap pemahaman muzakki terhadap zakat profesi dalam dimensi kognitif, afektif dan konatif. Sedangkan faktor usia hanya berpengaruh dalam dimensi pemahaman afektif. Besarnya pengaryuh independent terhadap pemahaman kognitif sebesar 5,5 %, afektif 4,7 % serta konatif 10,5 %	Muzakki	Melakukan sosialissi dan literasi zakat pada muzzaki	P21

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
22	(Hakim, 2016a)	Diversifikasi Penghasilan Kontemporer Sebagai Alternatif Sumber Dana Zakat	Zakat juga harus mempertimbangkan berbagai kekayaan tersebut, dimana zakat tidak hanya berdasarkan sebatas sumber-sumber tradisional tetapi juga harus diperluas pada sumber-sumber yang lain. Kajian ini mencoba untuk mengidentifikasi undang-udang dan fatwa sumber-sumber zakat kontemporer di Indonesia	Penghimpunan zakat	Mengkaji secara terus menerus sebagai sumber zakat baru sesuai perubahan zaman.	P22
23	(Mutmainah, 2015b)	*The Influence Of Accountability, Transparency, And Responsibility Of Zakat Institution On Intention To Pay Zakat*	Semua variabel berpengaruh secara signifikan terhadap niat membayar zakat secara simultan. Tetapi hasil uji parsial menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi positif signifikan berpengaruh terhadap niat membayar zakat, maka tidak ada pengaruh tanggung jawab.	Muzakki	Meningkatan akuntabilitas dan transparasi Lembaga pengelola zakat.	P23

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
24	(Purtaningsih, 2020b)	*Why Do Indonesia Zakat Collection Not As Effective As Malaysia's*	Temuan menunjukkan bahwa masalah utama yang dihadapi dalam mengumpulkan zakat di Indonesia adalah: pertama, tidak ada peraturan pemerintah yang mewajibkan zakat kepada semua warga muslim yang telah mencapai nisab. Kedua, masyarakat lebih memilih untuk membayar zakat kepada orang-orang yang dikenal daripada lembaga zakat formal yang ada. Ketiga, kurangnya kerjasama yang optimal antara lembaga zakat milik pemerintah dan swasta sektor.	Regulasi, Muzakki, Kelembagaan antar Lembaga zakat	Merumuskan regulasi zakat, memberikan edukasi dan literasi zakat pada muzakki	P24
25	(Santoso, 2019a)	*Strategy For Optimizing Zakat Digitalization In Alleviation Poverty In The Era Of Industrial Revolution 4.0*	Pengelolaan zakat digital diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan peningkatan manfaat zakat untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan pengurangan kemiskinan	Kelembagaan dan TI	Strategi optimalisasi zakat melalui pembenahan tata kelola sistem dan informasi lembaga digitalisasi berbasis zakat. Selain itu, informasi sistem database mustahik dan muzaki perlu ditingkatkan agar dapat mengoptimalkan pengumpulan dan penyaluran zakat	P25

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
26	(C. M. Doktoralina et al., 2019a)	*Mobilisation Of Income Zakat Payment In Indonesia*	Faktor penentu mobilisasi pembayaran zakat, misalnya kesadaran, kesediaan untuk menyumbang, kepercayaan dalam pengumpulan dan distribusi dengan yang terbaru perkembangan teknologi	Muzzaki	Sertifikasi masyarakat terkait zakat, mensertifikasi muzakki dan mustahiqq agar menghindari duplikasi pengumpulan dan pendistribusian dan Pemerintah merangsang disiplin muzakki dalam membayar zakat	P26
27	(Fikriyah & Ridlwan, 2018a)	*The Evaluation Of Mustahiq Empowerment-Based Poverty Alleviation Program At Amil-Zakat Organizations*	Program pemberdayaan di bidang pendidikan dan bidang kesehatan ditemukan dilaksanakan dengan baik, sementara yang lain aspek termasuk ekonomi dan sosial-kemanusiaan masih membutuhkan lebih banyak perbaikan dalam.	Pendayagunaan Zakat, Mustahik	hati-hati memilih calon mustahiq, bukan hanya mereka dari golongan asnaf, tetapi juga menuntut mereka untuk memiliki karakter yang kuat dan kepribadian serta gigih dalam melaksanakan program, terutama untuk pendidikan dan pemberdayaan ekonomi; memantau dan mendampingi kedua program tersebut	P27

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
28	(Furqani et al., 2018a)	*Zakat For Economic Empowerment Of The Poor In Indonesia: Models And Implications*	Penyaluran dana zakat produktif memiliki implikasi positif bagi kesejahteraan mustahiq dalam hal pemenuhan kebutuhan dasar dan kebutuhan hidup lainnya	Pendayagunaan, Kelembagaan, Kompleksitas dalam pengelolaannya	Identifikasi dan penilaian permasalahan dan kebutuhan masyarakat, pemilihan program yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter masyarakat, sinergi dan koordinasi antar zakat pengurus dan berbagai kementerian dan lembaga terkait yang memiliki dibutuhkan program kerja yang sama, selain meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan produktif zakat untuk pendampingan dan pengawasan mustahiq untuk menjamin program memiliki dampak positif dan berkelanjutan	P28

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
29	(Riyadi, 2014a)	Manajemen Pengelolaan Zakat Produktif Dalam Perspektif BANK Islam	Zakat produtif akan lebih efektif jika dikelola oleh bank syariah. Sebagai institusi berbasis Islam, bank syariah bisa mengelola dana zakat dengan produk bank yang bebas riba. Lembaga dan organisasi perbankan syariah yang sehat akan mampu mengelola zakat secara professional	LKS, Pendayagunaan Zakat Produktif	Sinergi antara Lembaga Pengelola zakat dengan Bank Syariah guna pendayagunaan zakat produktif	P29
30	(Lailan et al., 2018a)	Tingkat Kesadaran Terhadap Pelaksanaan Zakat Profesi (Studi Kasus Universitas Ibn Khaldun Bogor)	Kurangnya pengetahuan tentang zakat profesi, kurangnya andil pemerintah dalam mewajibkan zakat profesi, kurangnya peran ulama terhadap menyiarkan kewajiban membayar zakat profesi, kurangnya promosi tentang kewajiaban zakat profesi, dan beban ganda untuk meembayar pajak dan zakat profesi menjadikan pemicu utama rendahnya masyarakat untuk membayar zakat profesi.	Muzzaki, Stakeholder Zakat, Kelembagaan dan Regulasi	Literasi dan sosialisasi tentang zakat profesi, regulasi tentang zakat profesi dan inovasi layanan fundrising zakat	P30

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
31	(Alam, 2018a)	Analisis Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat Infak Sedekah (Zis) Di Baznas Kabupaten/Kota Se-Karesidenan Surakarta Dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis Dea	Analisis efisiensi dengan asumsi VRS menunjukkan bahwa semua BAZNAS di Karesidenan Surakarta memiliki efisiensi optimal 100%. sumber dari inefisiensi yang terjadi pada beberapa BAZNAS Kecamatan yang memiliki efisiensi skor di bawah 100% adalah potensi penyaluran, penyaluran infaq, dan total penyaluran infaq & zakat belum dioptimalkan	Kelembagaan Zakat	Optimalisasi Penyaluran zakat	P31
32	(Triantini, 2015a)	*Urgency Of Zakat Regulation In Economic Growth In Indonesia*	Munculnya beberapa peraturan negara tentang zakat, hingga usaha penggabungan antara zakat dan pajak, serta pembentukan badan pengelolaan zakat resmi pemerintah dan tersusunnya KHES yang memiliki dasar hukum PERMA no 2 Tahun 2008 merupakan bukti empiris bahwa negara turut berperan penting dalam perkembangan zakat di Indonesia	Regulasi Zakat, Pemerintah	Pendayagunaan zakat sebenarnya regulasi komprehensif, integrasi dan sinergi seluruh organisasi zakat di bawah satu payung kebijakan nasional	P32

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
33	(Lenap et al., 2020a)	*Zakat Disbursement Efficiency Based On Zakat Core Principles In Managing Zakat Funds In Baznas Of West Nusa Tenggara Province*	kinerja *Disbursement Efficiency* pada tahun 2014 efisien, untuk tahun 2015 dan 2017 sangat efisien. Sementara, pada tahun 2016 cukup efisien. Hasil alokasi APBD menunjukkan bahwa biaya operasional yang berasal dari dana APBD pada tahun 2016 memiliki kinerja efisien. Sebaliknya, pada tahun 2014, 2015, dan 2017 tidak efisien	Pendayagunaan dan kelembagaan	Mengidentifikasi kelemahan dalam sistem dengan meningkatkan proses pengawasan dan pengaturan	P33
34	(Nasar, 2017)	*The Significance Of Zakat And Waqf As The Islamic Financial Social Sector*	Pemanfaatan dana zakat dan aset wakaf untuk pembangunan infrastruktur sosial berkontribusi mengurangi ketimpangan, kemiskinan serta mempertinggi kualitas hidup manusia dan menjaga harkat martabat kemanusiaan.	Pendayagunaan Zakat dan Pemerintah	Kontribusi regulasi, kebijakan, efektifitas kelembagaan serta program jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*mid-term*), dan jangka panjang (*long-term*) harus lebih dioptimalkan	P34
35	(Qulub & Munif, 2015)	*The Meaning Of Fî Sabîlillâh As A Mustahiq Zakat According To Contemporary Ulama*	Ulama kontemporer mencoba memaknai kata fî sabîlillâh agar sesuai dengan konteks kekinian. Dengan pemaknaan tersebut, zakat diharapkan juga bisa disalurkan untuk aspek-aspek pengembangan pendidikan, peradaban, dan kebudayaan Islam	Mustahik	*fî sabîlillâh* bisa diarahkan juga untuk perjuangan non fisik, seperti pengembangan pendidikan, peradaban, hingga kebudayaan Islam secara luas	P35

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
36	(Saidurrahman, 2013a)	*The Politics Of Zakat Management In Indonesia: The Tension Between BAZ And LAZ*	Lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial yaitu partisipasi swasta pengelolaan zakat. Makalah ini mengusulkan agar zakat pribadi manajemen perlu diberi lebih banyak ruang dalam mengoptimalkan penghimpunan dan penyaluran dana zakat di Indonesia..	Kelembagaan zakat (Pemerintah Vs Swasta)	Membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia.	P36
37	(Mustofa, 2014a)	Zakat Lembaga Keuangan Syariah Sebagai Badan Hukum	Lembaga Keuangan Syariah harus dizakati. Kewajiban zakat bagi LKS ini karena ia sebagai subyek hukum dan sekaligus sebagai badan usaha yang profitable	LKS	Optimalisasi dan realisasi zakat LKS	P37
38	(Siregar, 2015)	Problematika Fundrising Zakat	SDM BAZNAS tidak profesional dan tidak terdapat pengawasan yang memadai atas kinerjanya, Sistim administrasi dan sistim keuangan BAZNAS masih lemah	Kelembagaan	Peningkatan kompetensi amil	P38

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Issu (Problem) Zakat	Perumusan Strategi	Kode
39	(Hamdani et al., 2019a)	Solusi Permasalahan Perzakatan Di BAZNAS Dengan Metode ANP: Studi Tentang Implementasi Zakat Core Principles	masalah yang paling prioritas yang perlu segera mendapatkan respon adalah berupa kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang ZCP, BAZNAS harus lebih akuntabel dan transparan di setiap laporan, serta BAZNAS harus ada yang mengontrol secara syariah	Kelembagaan	Substansi ZCP yang harus diimplementasikan, BAZNAS harus mandiri secara formal dan finansial serta sosialisasi dan edukasi yang terus menerus di BAZNAS. Kesimpulannya adalah bahwa ZCP belum diterapkan secara menyeluruh terutama di BAZNAS tingkat daerah	P39
40	(Amelia, 2012a)	Penyaluran Dana Zakat Produktif Melalui Pola Pembiayaan	Konsep pembiayaan bekerja dana bergulir modal yang digunakan oleh BAZNAS menjadi sebuah konsep yang cukup kuat untuk mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin tanpa budaya yang berkembang konsumerisme	Pendayagunaan	Inovasi pendistribusian zakat produktif	P40

(Sumber: Analisis Systematic Literature Review, 2021, data diolah)

F. Problematika Dan Majemen Strategi Zakat Dalam *Grounded Theory*

Hasil sintesis dari jurnal yang telah di review dengan *systematic literature review* kemudian di analisis dengan *grounded theory*,. Berikut pembahasan secara ricinya dalam tabel dibawah ini;

Tabel 4. 3 Pembentukan kategori dan konsep-konsep Problematika dan Manjemen Strategi Zakat di Indonesia dalam *grounded theory*

No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
1	Regulasi Zakat	• Mengakomodasi zakat sebagai aspek potensial untuk mengurangi pajak • Kodifikasi hukum zakat di Indonesia • Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan memiliki dampak lebih besar daripada jika zakat hanya sebagai pengurang penghasilan kena pajak. • Penerapan hukum zakat, wakaf dan hukum keluarga di Indonesia. • Tidak ada peraturan pemerintah yang mewajibkan zakat kepada semua warga muslim yang telah mencapai nisab. • Penggabungan antara zakat dan pajak, serta pembentukan badan pengelolaan zakat resmi pemerintah dan tersusunnya KHES yang memiliki dasar hukum PERMA no 2 Tahun 2008 merupakan bukti empiris bahwa negara turut berperan penting dalam perkembangan zakat di Indonesia	• Integrasi zakat dan pajak dapat digolongkan sebagai melestarikan maqâshid dharûriyyah • Implementasi undang-undang no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. • Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan memiliki dampak lebih besar daripada jika zakat hanya sebagai pengurang penghasilan kena pajak. • Implementasi Birokratisasi Syariah pada penerapan hukum zakat • Merumuskan regulasi zakat, memberikan edukasi dan literasi zakat pada muzakki • integrasi dan sinergi seluruh organisasi zakat di bawah satu payung kebijakan nasional	P2 P4 P6 P8 P24 P32

No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
2	Distribusi atau Pendayagunaan Zakat	• Zakat untuk tujuan produktif biasanya dikaitkan dengan pinjaman atau dana bergulir • Hambatan dari implementasi kebijakan program dana bergulir ini adalah minimnya komunikasi dua arah antara BAZ Kota dengan BAZ kecamatan • Zakat harus dikembangkan dalam bentuk investasi agar zakat tetap mengalir kepada mustahiq • Konsep lokalisasi/zonasi/desentralisasi dalam distribusi dana zakat sangat sesuai dengan konsep Sharma dalam masalah pencairan pajak yang menyatakan bahwa pengalihan kekuasaan, sumber daya dan tanggung jawab dari pusat ke daerah lebih efektif dalam mengurangi kemiskinan di Indonesia • Penggunaan dana zakat untuk kegiatan ekonomi produktif adalah sebuah konsepsi untuk memandirikan penerima zakat secara sosial ekonomi • Program pemberdayaan di bidang pendidikan dan bidang kesehatan ditemukan dilaksanakan dengan baik • Penyaluran dana zakat produktif memiliki implikasi positif bagi kesejahteraan mustahiq • Zakat produtif akan lebih efektif jika dikelola oleh bank Syariah	• Mekanisme pertama, zakat atau infaq/ shadaqat adalah untuk (dimiliki) amil sebagai sumber dana bagi penerima dan kedua, mekanisme dana simpanan bagi penerima. • Sinergi program BAZ dan BAZ kota yang berkelanjutan dan berkembang • Menjadikan zakat sebagai sumber untuk investasi • Konsep lokalisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai cara terbaik dalam pencairan /pendistribusian zakah. • Membangun atau menumbuhkan unit usaha pada diri penerima zakat melalui pemberian dana hibah untuk modal usaha. • Prinsip prudential dan selektif dalam memilih mustakih • Sinergi antara Lembaga Pengelola zakat dengan Bank Syariah • Mengidentifikasi kelemahan dalam sistem dengan meningkatkan proses pengawasan dan pengaturan	P1 P9 P13 P15 P19 P27 P28 P29 P33

No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
		• kinerja *Disbursement Efficiency* menunjukkan biaya operasional yang berasal dari dana APBD pada tahun 2016 memiliki kinerja efisien. Sebaliknya, pada tahun 2014, 2015, dan 2017 tidak efisien • Pemanfaatan dana zakat dan aset wakaf untuk pembangunan infrastruktur sosial berkontribusi mengurangi ketimpangan, kemiskinan • Konsep pembiayaan bekerja dana bergulir modal yang digunakan oleh BAZNAS menjadi sebuah konsep yang cukup kuat untuk mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat	• Kontribusi regulasi, kebijakan, efektifitas kelembagaan serta program jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*mid-term*), dan jangka panjang (*long-term*) harus lebih dioptimalkan • Inovasi pendistribusian zakat produktif	P34 P40
3	Kelembagaan / Lembaga Pengelola Zakat	• Masalah klasik yang selalu dihadapi oleh administrator. Keterampilan manajerial, akuntabilitas dan integritas. • problem-problem internal dan eksternal. Isu-isu internal meliputi: kurangnya SDM yang berkualitas, kurangnya kapasitas koordinasi, kurangnya pemahaman dan komitmen lembaga-lembaga zakat • Kasus Lembaga Zakat (Dompet Dhu'afa) bahwa kehadirannya dan praktiknya yang berlangsung bukan sebagai ciri dari islamisasi • BAZNAS Sragen memiliki biaya transaksi yang relatif tinggi • Organisasi pengelola zakat (OPZ) yang memiliki SDM rendah	• Membiasakan membayar zakat, kreatif dan cerdas dalam mengumpulkan zakat, mendistribusikan zakat secara efektif, menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, dan fokus pada program-program pembangunan zakat • Pembangunan kapasitasa dan koordinasi, pendidikan internal mengenai integrasi zakat, monitoring dan evaluasi SDM, dan membangun komitmen para amil zakat dan pembuatan SOP manajemen zakat, diseminasi informasi mengenai UU Zakat • menawarkan pemberdayaan zakat di masyarakat untuk kepentingan ekonomi, sosial dan kemanusiaan bagi kepentingan kelompok miskin	P3 P5 P7 P10 P12

No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
		• Good Organzation Governance pada LAZISMA Jawa Tengah belum dilaksanakan secara maksimal khususnya dalam perspektif keuangan • Kurangnya kerjasama yang optimal antara lembaga zakat milik pemerintah dan swasta sektor. • Sinergi dan koordinasi antar zakat pengurus dan berbagai kementerian dan lembaga terkait yang memiliki dibutuhkan program kerja yang sama, selain meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan produktif zakat untuk pendampingan dan pengawasan mustahiq • Sumber dari inefisiensi yang terjadi pada beberapa BAZNAS Kecamatan yang memiliki efisiensi skor di bawah 100% adalah potensi penyaluran, penyaluran infaq, dan total penyaluran infaq & zakat belum dioptimalkan • Lembaga zakat di Indonesia perlu dikelola dengan baik tanpa mengorbankan modal sosial • Masalah yang paling prioritas yang perlu segera mendapatkan respon adalah berupa kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang ZCP	• transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan zakat. • Perbaikan pada OPZ dan prioritas solusi regulator adalah sertifikasi amil. • Strategi jemput bola dengan menjalin kemitraan dan perlu dikembangkan profesionalisme lembaga dan merubah menset pengelola • Merumuskan regulasi zakat, memberikan edukasi dan literasi zakat pada muzakki • Sinergi dan koordinasi antar zakat pengurus dan berbagai kementerian dan lembaga terkait yang memiliki program kerja yang sama • Membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. • Substansi ZCP yang harus diimplementasikan, BAZNAS harus mandiri secara formal dan finansial serta sosialisasi dan edukasi yang terus menerus	P18 P24 P28 P31 P36 P39

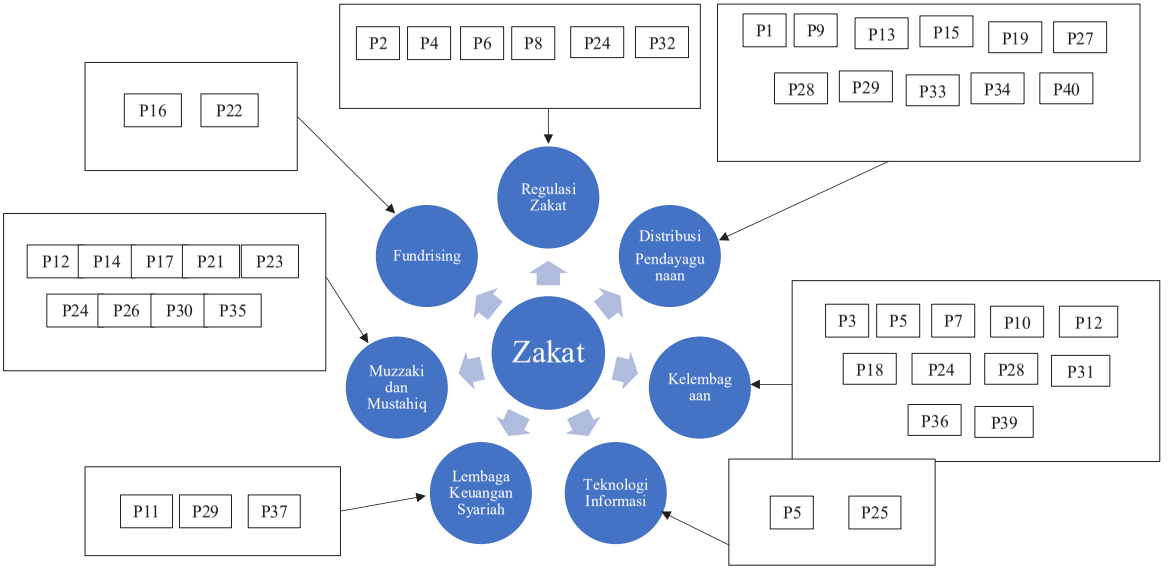
No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
4	Teknologi Informasi (TI)	• Isu-isu eksternal meliputi: kurangnya sistem informasi zakat, kurangnya standar manajemen zakat, kurangnya diseminasi informasi dan peraturan teknis. • Pengelolaan zakat digital diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dalam pengelolaan zakat dan peningkatan manfaat zakat	• Pembangunan sistem IT, dan pengaturan teknis zakat • Strategi optimalisasi zakat melalui pembenahan tata Kelola sistem dan informasi lembaga digitalisasi berbasis zakat. Selain itu, informasi sistem database mustahik dan muzaki perlu ditingkatkan	P5 P25
5	Lembaga Keuangan Syariah dan Lembaga Zakat	• Sejumlah faktor yang menyebabkan rendahnya perolehan zakat, diantaranya faktor Qanun zakat, demografi atau lingkungan, keimanan, pengetahuan masyarakat tentang zakat, kepercayaan kepada Baitulmal dan faktor kemudahan cara membayar zakat • Zakat produtif akan lebih efektif jika dikelola oleh bank syariah. Sebagai institusi berbasis Islam, bank syariah bisa mengelola dana zakat dengan produk bank yang bebas riba • Lembaga Keuangan Syariah harus dizakati. Kewajiban zakat bagi LKS ini karena ia sebagai subyek hukum dan sekaligus sebagai badan usaha yang profitable	• Meningkatkan pelaksanaan pendidikan masyarakat mengenai manfaat zakat untuk membayar zakat pada Lembaga baitulmal. • Sinergi antara Lembaga Pengelola zakat dengan Bank Syariah guna pendayagunaan zakat produktif • Optimalisasi dan realisasi zakat LKS	P11 P29 P37

No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
6	Muzzaki dan Mustahiq	• Prioritas masalah pada muzaki/mustahik adalah: 1) mustahik yang cenderung karikatif; 2) rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ dan regulator; 3) rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai syariat; dan 4) rendahnya pengetahuan muzaki tentang fikih zakat. • Kendali perilaku, penghasilan, pendidikan, dan pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Intensi *muzakkî* • Mayoritas orang Indonesia lebih memilih untuk menyalurkan zakat mereka langsung kepada muzakki, sehingga tidak tercatat • Faktor pendapatan yang berpengeruh secara signifikan terhadap pemahaman muzakki terhadap zakat profesi • Akuntabilitas dan transparansi positif signifikan berpengaruh terhadap niat membayar zakat • Masyarakat lebih memilih untuk membayar zakat kepada orang-orang yang dikenal daripada lembaga zakat formal yang ada. • Faktor penentu mobilisasi pembayaran zakat, misalnya kesadaran, kesediaan untuk menyumbang, kepercayaan dalam pengumpulan dan distribusi • Kurangnya pengetahuan tentang zakat profesi dan beban ganda untuk meembayar pajak dan zakat profesi • Perluasan makna kata fî sabîlillâh agar sesuai dengan konteks kekinian (pengembangan pendidikan, peradaban, dan kebudayaan Islam)	• 1) kaderisasi dai zakat; 2) kemudahan layanan; 3) perbaikan materi zakat dalam pelajaran sekolah; 4) pemberian penghargaan bagi yang menunaikan zakat dan hukuman (punishment) bagi yang tidak menunaikan zakat padahal telah wajib zakat; 5) pengingkatan sosialisasi dan edukasi zakat kepada masyarakat; dan 6) menjadikan zakat sebagai gaya hidup masyarakat • Dukungan khususnya dukungan dari ustaz atau guru pengajian sebagai intensi zakat • Edukasi dan sosialisasi tentang pentingnya pembayaran zakat melalu Lembaga pengelola zakat. • Melakukan sosialissi dan literasi zakat pada muzzaki • Meningkatan akuntabilitas dan transparasi Lembaga pengelola zakat • Mensertifikasi muzakki dan mustahiqq agar menghindari duplikasi pengumpulan dan pendistribusian • Literasi dan sosialisasi tentang zakat profesi, regulasi tentang zakat profesi • *fî sabîlillâh* bisa diarahkan juga untuk perjuangan non fisik, seperti pengembangan pendidikan, peradaban, hingga kebudayaan Islam secara luas	P12 P14 P17 P21 P23 P24 P26 P30 P35

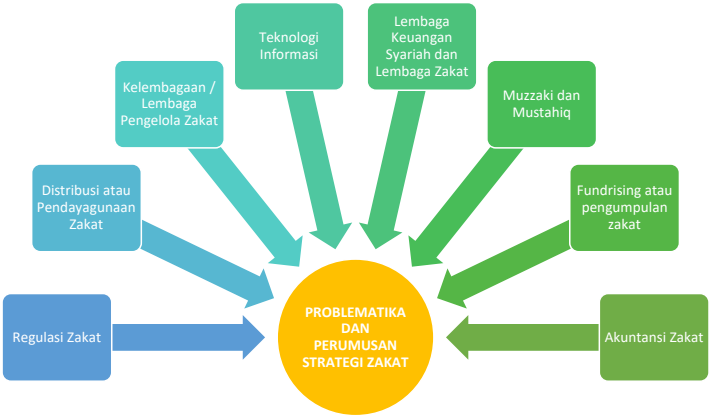
No	Kategori	Konsep Permasalahan	Konsep Strategi	Kode
7	Fundrising atau pengumpulan zakat	Pemerintah cenderung menggunakan strategi penggalangan dana tradisional, dengan pendekatan kemitraan untuk mengumpulkan zakat dan pendekatan yang berorientasi pada masyarakat Zakat tidak hanya berdasarkan sebatas sumber-sumber tradisional tetapi juga harus diperluas pada sumber-sumber yang lain.	Strategi penggalangan dana yang berorientasi pasar dengan pendekatan pengumpulan ritel dan pendekatan komunikasi individual lebih efektif dan efisien. Mengkaji secara terus menerus sebagai sumber zakat baru sesuai perubahan zaman.	P16 P22

(Sumber: Analisis Grounded Theory, 2021, data diolah)

G. Pembentukan Substantive Theory dalam Grounded Theory Tentang Problematika dan Perumusan Strategi Zakat di Indonesia



Gambar Problematika Dan Perumusan Strategi Zakat



Tabel 5
Distribution Of Themes Analyzed

Topik Utama	Jumlah Kajian	Author
Regulasi Zakat	7	(Bariyah, 2016b; Djatmiko, 2019b; Jahar, 2019; Purtaningsih, 2020a; Sudirma, 2015; Tahir, 2018; Triantini, 2015b)
Distribusi atau Pendayagunaan Zakat	13	(I. Ali, 2014a; Amelia, 2012a; Berkah, 2019; Fikriyah & Ridlwan, 2018b; Fitri, 2017b; Furqani et al., 2018b; Hejazziey, 2015b; Latief, 2010a; Lenap et al., 2020b; Masyita, 2018b; Nasar, 2017; WIDYANI, 2014b)

Kelembagaan / Lembaga Pengelola Zakat	10	(Alam, 2018b; Furqani et al., 2018b; Hamdani et al., 2019b; Hidayatullah & Priantina, 2018b; Huda et al., 2015b; Jahar, 2019; Prasetyoningrum, 2015b; Saidurrahman, 2013b; Triatmo et al., 2020a)
Teknologi Informasi	3	(Alaeddin, 2021a; Hidayatullah & Priantina, 2018b; Santoso, 2019b)
Lembaga Keuangan Syariah dan Lembaga Zakat	8	(Harrieti, 2020a; Karim, 2010a; Mohammed, 2020; Mustofa, 2014b; Riyadi, 2014b; A. M. H. A. P. M. Salleh, 2015; Wahid, 2015b; Wulandari, 2016)
Muzzaki dan Mustahiq	9	(Canggih et al., 2017a; C. M. Doktoralina et al., 2019b; Huda et al., 2015b; Huda & Anwari, 2013b; Huda & Ghofur, 2016; Lailan et al., 2018a; Mutmainah, 2015a; Purtaningsih, 2020b; Qulub & Munif, 2015)
Fundrising atau pengumpulan zakat	2	(Hakim, 2016b; Kasri & Putri, 2018b)
Akuntansi Zakat	2	(Alim, 2015b; C. Doktoralina, 2018)

Problematika dan Perumusan Strategi Zakat

1. Regulasi Zakat

Secara regulasi pengelolaan zakat termuat dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2011. Regulasi ini

menggantikan regulasi lama yakni UU No 38 Tahun 1999. Regulasi ini terdiri dari 11 (sebelas) bab dan 47 (empat puluh tujuh) pasal. Sampai hari ini masih disengketakan oleh beberapa kalangan ini, lebih banyak mengatur tentang; pertama, keberadaan amil zakat (yang dalam hal ini diperankan oleh BAZNAS dan LAZ), kedua, mengatur tentang sistematika dan cara pengelolaan zakat yang profesionalc(Aziz, 2014). Sehingga Setiap orang dilarang dengan sengaja bertindak sebagai amil zakat dengan melakukan pengumpulan, pendistribusian, atau pendayagunaan zakat tanpa izin pejabat yang berwenang dan akan dikenakan sanksi (Saidurrahman, 2013b).

Urgensi regulasi zakat setidaknya memiliki dua fungsi yakni,pertama, doktrin-doktrin Islam telah dimodernisasi (untuk tidak mengatakan sekularisasi) di ruang publik. Kedua, masalah-masalah hukum yang terkait dengan ajaran-ajaran ini telah dilembagakan dan diatur berdasarkan manual hukum formal (Jahar, 2019). Jika tidak ada regulasi tentang zakat maka realisasi dana zakat tidak akan pernah optimal (Purtaningsih, 2020c; Triantini, 2015c)

Secara historis. kodifikasi regulasi zakat di Indonesia terjadi secara bertahap dan dipengaruhi oleh kondisi sosial politik yang berlaku di Indonesia. Kodifikasi ini baru pada aspek menejemen pengelolaan zakat oleh badan amil zakat. Adapun aspek perkembangan unsur zakat meliputi: Lembaga amil zakat muzakki (perorangan dan badan hukum), objek zakat, sanksi,

dan zakat sebagai pengurang pajak (Bariyah, 2016c). Sebagai pengurang pajak penghasilan, zakat akan meningkatkan dampak terhadap perekonomian yang lebih besar (Djatmiko, 2019c). Secara makro, integrasi ini sebagai wujud kontribusi negara dalam pengelolaan zakat. jika hal ini terwujud, pemerintah dapat mengimplementasikan dua poin dari maqâshid al-syarî'ah, yaitu hifzh al-dîn dan hifzh al-mâl (Sudirma, 2015; Triantini, 2015c)

Problematika lainnya adalah adanya perbedaan pendapat (khilafiyah) mengenai fiqih zakat, rendahnya koordinasi antara regulator dengan OPZ, rendahnya peran Kementerian Agama dalam pengelolaan zakat dan zakat belum menjadi obligatory system (Huda et al., 2015b). Maka perlu adanya hukum undang-undang zakat yang bersifat administratif dan bertujuan untuk mengamankan pendekatan administratif birokratis, pemerintah daerah di provinsi dan kabupaten mencoba untuk membuat dana keagamaan sukarela menjadi wajib (Jahar, 2019).

2. Distribusi atau Pendayagunaan Zakat

Distribusi zakat merupakan kegiatan penyaluran zakat yang bersifat konsumtif atau produktif, dan harus segera disalurkan kepada mustahik sesuai dengan skala prioritas yang telah disusun dalam program kerja. Distribusi Pola Produktif Melalui pembiayaan modal bekerja dana bergulir merupakan sebuah konsep yang cukup kuat untuk mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat miskin (Amelia,

2012b; Fitri, 2017b) meningkatkan kapasitas mereka dan memungkinkan mereka menjadi enterpreneur sehingga mampu memenuhi kebutuhannya sendiri (Furqani et al., 2018b). Bentuk lainnya, zakat didistribusikan dalam bentuk bantuan medis dengan harga murah, mudah diakses, dan gratis untuk keluarga miskin dan usaha ekonomi kecil yang disediakan oleh lembaga zakat mencerminkan upaya kelas menengah Muslim Indonesia untuk menerjemahkan wacana Islam tentang kesejahteraan sosial dengan cara yang lebih konkret (Latief, 2010b).

Beberapa problem yang belum direalisasikan adalah pendistribusian dana zakat yang efisien, efektif dan akuntabel merupakan suatu keharusan dalam mengoptimalkan potensi dan pemerataan dana zakat (Lenap et al., 2020b). Konsep lokalisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai cara terbaik dalam pencairan /pendistribusian zakah (Masyita, 2018b). Selain dengan pola distribusi produktif, zakat juga dapat di investasikan (Hejazziey, 2015b). Belum efektifnya distribusi zakat, efektifitas yang dimaksud adalah ketepatan dan kesinambungan program pendayagunaan zakat dalam memberikan kemaslahatan kepada mustahik. Masih banyak OPZ yang membuat program pendayagunaan zakat untuk sekedar pamer di media. Sehingga pada saat selesai diliput oleh media, program pendayagunaan berakhir (Huda et al., 2015b)

Komunitas Muslim global memiliki peran penting dalam mengatasi ketidakadilan kemiskinan global, mengurangi ketimpangan serta mempertinggi kualitas hidup manusia dan menjaga harkat martabat kemanusiaan melalui zakat (Ali, 2014; Fikriyah & Ridlwan, 2018; Nasar, 2017). Termasuk negara Indonesia yangmemiliki potensi pendanaan besar yang bersumber dari masyarakat Islam yakni, zakat, wakaf dan warisan(Berkah, 2019). Namun masih terdapat hambatan pelaksanaannya ditinjau dari berbagai aspek, yaitu: 1) Komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi;dan 4) struktur birokrasi, dan 5) kondisi sosial ekonomi (WIDYANI, 2014b)

3. Kelembagaan/Lembaga Pengelola Zakat

Lembaga pengelola zakat (LPZ) merupakan sebuah institusi yang bertugas dalam pengelolaan zakat, infaq, dan shadaqah, baik yang dibentuk oleh pemerintah seperti BAZ, maupun yang dibentuk oleh masyarakat dan dilindungi oleh pemerintah seperti LAZ (Syafiq, 2016). Beberapa problem yang dihadapi lembaga pengelola zakat adalah sebegai berikut:

Pertama, rendahnya koordinasi antara regulator zakat dengan OPZ. Sebagian OPZ, terutama OPZ besar bentukan masyarakat, cenderung memiliki egoisme organisasi yang juga besar (Huda et al., 2015b). Kedua, Prioritas masalah zakat selanjutnya adalah mahalnya biaya promosi dan biaya transaksi yang relatif tinggi karena beberapa faktor, terutama biaya pencarian informasi dan monitoring, asimetris informasi yang

ditandai dengan kurangnya transparansi, akuntabilitas, dan keadilan. perilaku oportunistik berupa kontaminasi politik dalam penyaluran dana ZIS. Tata kelola yang kurang efisien menyebabkan kurang optimalnya kinerja (Huda et al., 2015; Triatmo et al., 2020; Alam, 2018). Ketiga, kurangnya sosialisasi dan edukasi tentang ZCP, BAZNAS harus lebih akuntabel dan transparan di setiap laporan, serta BAZNAS harus ada yang men-gontrol secara syariah (Hamdani et al., 2019b) Keempat, Administrasi Zakat, Sifat administratif zakat juga terwakili dalam pengurangan kecil bagi wajib pajak yang telah membayar zakat (Jahar, 2019).

Dimensi lain yang membuat tidak optimalnya zakat dari aspek kelembagaan adalah; isu-isu internal meliputi: kurangnya SDM yang berkualitas yang berdampak pada tidak dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan optimal, belum maksimalnya program peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam pengelolaan zakat produktif untuk pendampingan dan pengawasan mustahik, kurangnya kapasitas koordinasi, kurangnya pemahaman dan komitmen lembaga-lembaga zakat. Isu-isu eksternal meliputi: kurangnya sistem informasi zakat, kurangnya standar manajemen zakat, kurangnya diseminasi informasi dan peraturan teknis (Furqani et al., 2018c; Hidayatullah & Priantina, 2018b; Prasetyoningrum, 2015b).

Lembaga pengelola zakat dalam hal distribusi juga masih terkendala persoalan pendayagunaan

zakat produktif yang cenderung memiliki kompleksitas dalam pengelolaannya karena memiliki tahapan yang lebih banyak dalam persiapan dan pelaksanaannya, identifikasi dan pengkajian masalah dan kebutuhan masyarakat, pemilihan program yang sesuai dengan kebutuhan dan karakter masyarakat, sinergi dan koordinasi antara pengelola zakat dengan berbagai kementerian dan lembaga terkait yang memiliki program kerja yang sama. (Furqani et al., 2018b). Dan sentralisasi pengelolaan zakat sebagai bagian dari tanggung jawab pemerintah juga bermasalah karena BAZ masih belum bisa berkinerja dengan baik dibandingkan dengan lembaga yang dikelola swasta karena berbagai alasan. Akibatnya, BAZ belum menjadi pusat pengelolaan zakat di Indonesia (Saidurrahman, 2013b).

4. Teknologi Informasi

Implementasi tekhnologi informasi pada lembaga pengelola zakat masa kini dalam mengumpulkan dan menyalurkan dana zakat kepada masyarakat sangat berdampak kepada peningkatan jumlah dana dan perekonomian masyarakat. Adapun aplikasi tekhnologi informasi yaitu ERP (Enterprise Resource Planning), SiMBA (Sistem Manajemen Informasi BAZNAS), Public, Supporting (Maulana et al., 2021). Secara praktik di lapangan implementasi IT ini masih terkendala beberapa hal diantaranya adalah:

Permasalahan teknologi informasi zakat atau digitizing zakat terbagi menjadi tiga pokok

permasalahan yakni; pertama, zakat collection meliputi Via Online Zakat Payment (Website & Application), e-commerce, crowdfunding platform, Zakat Payment System (Cashless), social media platform. Kedua, Management of Zakat dengan blockchain tehnology. Terakhir, Distribution of Zakat dengan Zakat Distribution Technology dan Zakat virtual assistant (Santoso, 2019c). Sistem Teknologi Informasi, Dengan menggunakan sistem informasi yang ada saat ini, sulit bagi muzakki untuk mendapatkan data zakat beserta informasi portofolio yang lengkap. Komputerisasi dalam pembuatan sebuah informasi bagi lembaga zakat memegang peranan yang sangat penting, terutama menyangkut masalah pelaporan data (Hidayatullah & Priantina, 2018b). Maka tantangan utama terhadap penerapan blockchain technology dalam industri ini adalah kompleksitas produk keuangan Islam ditambah dengan ketidakjelasan penerapannya yang berakhir dengan peraturan yang tidak jelas dan kurangnya standar. standar yang kurang jelas (Alaeddin, 2021b).

5. Lembaga Keuangan Syariah dan Lembaga Zakat

Lembaga keuangan syariah di Indonesia juga memiliki fungsi sosial, yaitu sebagai Lembaga Baitul Mal dan Lembaga Keuangan Syariah-Penerima Wakaf Uang (LKS-PWU) dan menyerahkan pengelolaannya kepada lembaga zakat dan wakaf, namun dalam prakteknya hal ini belum optimal, peluang keuangan sosial dalam perbankan syariah dapat menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat

(Harrieti, 2020b). permasalahan lainnya, lembaga keuangan syariah dalam konteks pengurangan kemiskinan melalui zakat masih terkendala dalam hal berikut: kesenjangan ekonomi yang semakin besar dan dengan meningkatnya populasi kaum muda yang berpendidikan dan menganggur, mekanisme redistribusi dengan prinsip-prinsip Islam harus melampaui tribalisme politik, elitisme, dan ekonomi libertarian (Karim, 2010b). Serta masih menjadi perdebatan dikalangan cendekia soal zakat lembaga keuangan syariah, mulai dari definisi, landasan normatif, syarat, nisab, ukuran dan haulnya (Mustofa, 2014b)

Peran penting lembaga keuangan syariah dalam aspek zakat produktif nilai efektifitas distribusi zakat. Lembaga keuangan syariah yang sehat akan mampu mengelola zakat secara professional. Proses pengelolaan zakat produktif bisa dilakukan dengan tiga cara: penerima zakat menjadi kreditur dan debitur sekaligus; transaksi dicatat dalam sistem bagi hasil; zakat diserahkan secara penuh (Riyadi, 2014b). Sebagai institusi berbasis Islam, bank syariah bisa mengelola dana zakat dengan produk bank yang bebas riba. Lembaga dan organisasi perbankan syariah yang sehat akan mampu mengelola zakat secara professional. Proses pengelolaan zakat produktif bisa dilakukan dengan tiga cara: penerima zakat menjadi kreditur dan debitur sekaligus; transaksi dicatat dalam sistem bagi hasil; zakat diserahkan secara penuh (Riyadi,

2014b) namun sampai hari ini sekama sinergi antara lembaga keuangan syariah dengan lembaga zakat belum menunjukkan hasil yang optimal (Wahid, 2015b). Maka perlu sekiranya lembaga zakat untuk beradaptasi dengan aspek-aspek kontemporer dalam keuangan pribadi, melalui fasilitasi inklusi keuangan dan motif menabung dari penerima zakat (M. S. Salleh, 2017). Disisi lain jika terjadi kredit macet atau non performing loan (NPL) zakat, infak, dan sedekah akan memainkan peran penting untuk menutupi kegagalan pembiayaan tersebut (Wulandari, 2016).

6. Muzzaki dan Mustahiq

Muzakki adalah sebutan untuk orang yang dikenai kewajiban membayar zakat atas kepemilikan harta yang telah mencapai nisab dan haul. Adapun sebaliknya, mustahik adalah orang-orang yang berhak menerima zakat. Diskurs dan tantangan zakat dalam aspek ini meliputi beberapa hal, yakni;

Pertama, realitas bahwa masih banyak muzaki di Indonesia yang membayarkan zakatnya tanpa melalui lembaga zakat, namun langsung kepada mustahiqsehingga hal tersebut menyebabkan pembayaran data dari muzaki tidak terdata oleh pengelola zakat (Canggih et al., 2017b). Adapun faktor lain berupa kurangnya pengetahuan tentang zakat, kurangnya andil pemerintah dalam mewajibkan zakat, kurangnya peran ulama terhadap menyiarkan kewajiban membayar zakat, kurangnya promosi tentang kewajiaban zakat, dan beban ganda untuk

membayar pajak dan zakat menjadikan pemicu utama rendahnya masyarakat untuk membayar zakat (Lailan et al., 2018b). Pemahaman muzakki (meliputi kognitif, afektif dan konatif) dalam membayarkan zakat dipengarhi oleh faktor pendapatan (Huda & Anwari, 2013b). Kedua, mustahik yang cenderung karikatif, rendahnya kepercayaan muzaki kepada OPZ dan regulator, rendahnya kesadaran muzaki dalam menunaikan zakat secara benar sesuai syariat dan rendahnya pengetahuan muzaki tentang fikih zakat (Huda et al., 2015b). Ketiga, negara sebagai pengelola zakat juga belum mendapatkan kepercayaan dari masyarakat akibat korupsi yang masih banyak ditemukan di lembaga-lembaga milik pemerintah. Selain kurangnya kesadaran untuk membayar zakat, gaya hidup hedonisme dan materialisme juga menjadi penyebab rendahnya tingkat pencapaian zakat di Indonesia (Purtaningsih, 2020c).

Sebagai alternatif strategi pemerintah perlu mendukung mobilisasi pembayaran zakat di Indonesia. Salah satu bentuk dukungannya adalah dengan melakukan sertifikasi muzakki dan mustahiqq. Tujuannya adalah untuk menghindari duplikasi pengumpulan dan penyaluran. kedisiplinan muzakki dalam membayar zakat dan pendataan mustahiq yang komprehensif untuk mempromosikan zakat dan lembaga untuk mengembangkan model mobilisasi pembayaran zakat yang terintegrasi dan terkontrol (C. M. Doktoralina et al., 2019b)

7. Fundrising Zakat

Fundraising dana zakat merupakan suatu upaya atau proses kegiatan dalam rangka menghimpun dana zakat serta sumber daya lainnya dari masyarakat baik individu, kelompok, maupun organisasi yang akan disalurkan dan di dayagunakan untuk mustahik (Istiqomah & Ahmad Fauzi, 2021). Diskursus aspek ini adalah terdapatnya perbedaan dalam strategi penggalangan dana tersebut. Lembaga zakat perusahaan dan pemerintah cenderung menggunakan strategi penggalangan dana tradisional, dengan pendekatan kemitraan untuk mengumpulkan zakat dan pendekatan yang berorientasi pada masyarakat untuk mengkomunikasi kan zakat. Sebaliknya, lembaga zakat swasta cenderung menggunakan strategi penggalangan dana yang berorientasi pasar dengan pendekatan pengumpulan ritel dan pendekatan komunikasi individual (Kasri & Putri, 2018b).

Selanjutnya karena Undang-undang zakat dinilai belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan dan mampu menjawab permasalahan perzakatan yang ada karena banyak isu-isu kontemporer belum terkafer di dalamnya terutama jenis-jenis sumber zakat kontemporer (Hakim, 2016b).

8. Akuntansi Zakat

Akuntansi zakat merupakan alat informasi antara lembaga pengelola zakat sebagai manajemen dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan informasi tersebut (Batubara et al., 2019). Permasalahan

dalam aspek ini adalah belum maksimalnya fungsi akuntabilitas, transparansi, dan responsibilitas dalam akuntansi zakat, padahal hal ini berpengaruh terhadap niat membayar zakat (Mutmainah, 2015c). Permasalahan lainnya adalah dalam Standar akuntansi zakat (PSAK 109) di Indonesia mengenal mekanisme pinjaman atau dana bergulir untuk infaq/sadaqat. Ulama Islam cenderung tidak setuju dengan zakat (infaq/sadaqat) yang diterima oleh penerima sebagai pinjaman. Oleh karena itu, tidak diperbolehkan untuk memanfaatkan zakat untuk tujuan produktif dengan perjanjian pinjaman (aqad) (Alim, 2015b). Terakhir, permasalahan klasik yang selalu dihadapi oleh para pengelola zakat meliputi faktor manajerial, akuntabilitas, integritas, dan kebenaran merupakan modal utama untuk mengelola zakat. Sementara itu, pemberdayaan, pengawasan, dan pembinaan terhadap orang-orang yang menerima zakat (mustahiq) merupakan beberapa hal penting yang harus dipikirkan (Zumrotun, 2016a).

H. Dekonstruksi Manajemen Strategis Zakat di Indonesia: Implementasi *Zakat Core Principles* (ZCP)

Menurut Capotu metode dekonstruksi disebut sebagai metode hermeneutika radikal yang banyak digunakan dalam penelitian sosial-budaya kontemporer. Kajian sosial-budaya radikal didasarkan atas teori kritis dan teori postmodern yang secara ontologi dan epistimologi berbeda dengan paradigma modern. Untuk memahami kajian sosial

budaya radikal, maka perlu adanya pemahaman tentang metodologi radikal. Metodologi radikal adalah metode interpretatif yang mempertanyakan berbagai hal yang berkaitan dengan asumsi metodenya secara mendasar. Metode radikal inilah yang menjadi dasar cara berpikir dekonstruksi.

Salah satu pencetus lahirnya metode dekonstruksi adalah Jacques Derrida. Derrida tidak tertarik dan tidak menerima kebenaran yang transendental yang lepas dari dimensi ruang dan waktu, melalui metode dekonstruksi, Derrida mencoba menunjukkan kelemahan dan kesalahan cara berpikir itu. Kebenaran ilmu pengetahuan bukan sesuatu yang jatuh dari langit, melainkan sebagai sesuatu yang mungkin diperoleh dalam upaya ilmiah yang terus menerus. Derrida menolak kesadaran murni serta menolak kepastian dan universalitas makna bahasa.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dekonstruksi adalah penataan ulang. Sementara itu, istilah Prancis dekonstruksi adalah 'de`construire' yang berarti membongkar mesin, tetapi membongkar untuk dipasang kembali. Karena itu, dekonstruksi berarti positif, karena membongkar, menjungkirbalikkan makna teks tapi bukan dengan tujuan membongkar saja, melainkan membangun kembali teks yang didekonstruksi. Hasil dekosntruksi terhadap teks itu adalah teks yang baru yang berbeda secara mendasar dengan teks yang lama. Dekonstruksi adalah strategi yang digunakan untuk mengguncang kategori-kategori, asumsi-asumsi dasar di mana pemikiran kita ditegakkan. Artinya upaya untuk mengkrtitisi secara

radikal, membongkar berbagai asumsi dasar yang menopang pemikiran dan keyakinan kita sendiri. Dalam buku ini dekonstruksi digunakan sebagai penataan ulang manajemen strategis zakat di Indonesia agar mencapai nilai yang optimal. Beberapa dekonstruksi manajemen strategis zakat dapat dirumuskan melalui implemantasi *Zakat Core Principles* (ZCP).

Zakat Core Principles (ZCP) merupakan sebuah dokumen yang berisi 18 prinsip yang mengatur 6 (enam) aspek atau dimensi utama pengelolaan zakat. Menurut Beik (2016) Keenam dimensi tersebut adalah landasan hukum, supervisi zakat, tata kelola zakat, fungsi intermediasi, manajemen resiko dan kesesuaian syariah. Hal yang menarik adalah bahwa lahirnya ZCP merupakan inisiatif Indonesia yang dalam hal ini diwakili oleh Bank Indonesia yang bekerjasama dengan BAZNAS, dan IRTI-IDB (*Islamic Research and Training Institute-Islamic Development Bank*). Ketiga institusi tersebut kemudian ditambah dengan perwakilan dari beberapa negara lain seperti Arab Saudi, Malaysia, India, Pakistan, Afrika Selatan, dll, sehingga membentuk sebuah tim internasional yang disebut dengan *International Working Group on Zakat Principles* (IWG-ZCP).

Tabel 4. 4 Zakat Core Principles (ZCP) Sebagai Sintesis Dekonstruksi Manajemen Strategik Zakat

No	Kode	Kriteria yang diatur	Dekonstruksi Manajemen Strategik
1	ZCP 1	Top of form, tujuan, independensi, otoritas Bottom of form	• Integrasi zakat dan pajak dapat digolongkan sebagai melestarikan maqâshid dharûriyyah • Implementasi undang-undang no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. • Zakat sebagai pengurang pajak penghasilan memiliki dampak lebih besar daripada jika zakat hanya sebagai pengurang penghasilan kena pajak. • Implementasi Birokratisasi Syariah pada penerapan hukum zakat
2	ZCP 2	Kegiatan Amil yang diizinkan	• Implementasi undang-undang no 23 tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. • Implementasi Birokratisasi Syariah pada penerapan hukum zakat
3	ZCP 3	Kriteria Perijinan	• Merumuskan regulasi zakat, memberikan edukasi dan literasi zakat pada muzakki • Integrasi dan sinergi seluruh organisasi zakat di bawah satu payung kebijakan nasional
4	ZCP 4	Pendekatan Pengawasan	Prinsip prudential dan selektif dalam memilih mustakih
5	ZCP 5	Teknik dan Instrumen Pengawasan	Kontribusi regulasi, kebijakan, efektifitas kelembagaan serta program jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*mid-term*), dan jangka panjang (*long-term*) harus lebih dioptimalkan
6	ZCP 6	Pelaporan Pengawasan	Mengidentifikasi kelemahan dalam sistem dengan meningkatkan proses pengawasan dan pengaturan

No	Kode	Kriteria yang diatur	Dekonstruksi Manajemen Strategik
7	ZCP 7	Kekuatan Pengawas dalam Koreksi dan Sanksi	• Mengidentifikasi kelemahan dalam sistem dengan meningkatkan proses pengawasan dan pengaturan • Kontribusi regulasi, kebijakan, efektifitas kelembagaan serta program jangka pendek (*short-term*), jangka menengah (*mid-term*), dan jangka panjang (*long-term*) harus lebih dioptimalkan
8	ZCP 8	Tata Kelola Amil (Good Amil Governance)	• Perbaikan pada OPZ dan prioritas solusi regulator adalah sertifikasi amil. • Sinergi dan koordinasi antar zakat pengurus dan berbagai kementerian dan lembaga terkait yang memiliki program kerja yang sama • Membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. • Pembangunan kapasitasa dan koordinasi • pembuatan SOP manajemen zakat
9	ZCP 9	Manajemen Penghimpunan	• Strategi penggalangan dana yang berorientasi pasar dengan pendekatan pengumpulan ritel dan pendekatan komunikasi individual lebih efektif dan efisien. • Mengkaji secara terus menerus sebagai sumber zakat baru sesuai perubahan zaman.

No	Kode	Kriteria yang diatur	Dekonstruksi Manajemen Strategik
10	ZCP 10	Manajemen Pemberdayaan	• Mekanisme pertama, zakat atau infaq/shadaqat adalah untuk (dimiliki) amil sebagai sumber dana bagi penerima dan kedua, mekanisme dana simpanan bagi penerima. • Sinergi program BAZ dan BAZ kota yang berkelanjutan dan berkembang • Konsep lokalisasi atau desentralisasi dapat dianggap sebagai cara terbaik dalam pencairan /pendistribusian zakah. • Membangun atau menumbuhkan unit usaha pada diri penerima zakat melalui pemberian dana hibah untuk modal usaha.
11	ZCP 11	Risiko Negara dan Transfer	• Pembenahan tata Kelola sistem dan informasi lembaga digitalisasi berbasis zakat. Selain itu, informasi sistem database mustahik dan muzaki perlu ditingkatkan • Pembangunan sistem IT, dan pengaturan teknis zakat
12	ZCP 12	Risiko Reputasi dan Kerugian Muzakki	• 1) kaderisasi dai zakat; 2) kemudahan layanan; 3) perbaikan materi zakat dalam pelajaran sekolah; 4) pemberian penghargaan bagi yang menunaikan zakat dan hukuman (punishment) bagi yang tidak menunaikan zakat padahal telah wajib zakat; 5) pengingkatan sosialisasi dan edukasi zakat kepada masyarakat; dan 6) menjadikan zakat sebagai gaya hidup masyarakat • Dukungan khususnya dukungan dari ustaz atau guru pengajian sebagai intensi zakat
13	ZCP 13	Risiko Pendistribusian	Mensertifikasi muzakki dan mustahiqq agar menghindari duplikasi pengumpulan dan pendistribusian

No	Kode	Kriteria yang diatur	Dekonstruksi Manajemen Strategik
14	ZCP 14	Risiko Operasional dan Kepatuhan Syariah	• Edukasi dan sosialisasi tentang pentingnya pembayaran zakat melalu Lembaga pengelola zakat. • Literasi dan sosialisasi tentang zakat profesi, regulasi tentang zakat profesi
15	ZCP 15	Pengawasan Syariah dan Audit Internal	• Membangun badan pengatur pengelolaan zakat di Indonesia. • Integrasi dan sinergi seluruh organisasi zakat di bawah satu payung kebijakan nasional
16	ZCP 16	Laporan Keuangan dan Audit Eksternal	transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan zakat
17	ZCP 17	Pengungkapan dan Transparansi	Meningkatan akuntabilitas dan transparasi Lembaga pengelola zakat
18	ZCP 18	Penyalahgunaan Layanan Zakat	Pemberian penghargaan bagi yang menunaikan zakat dan hukuman (punishment) bagi yang tidak menunaikan zakat padahal telah wajib zakat

BAB VI
MASA DEPAN MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

A. Masa Kini Manajemen Strategik Zakat

Buku ini menyimpulkan bahwa dekonstruksi manajemen strategik zakat dapat di klasifikasikan menjadi 7 aspek. Pertama, aspek regulasi zakat. Kedua, aspek distribusi atau pendayagunaan. Ketiga, aspek kelembagaan. Keempat, aspek teknologi informasi. Kelima, aspek Lembaga keuangan Syariah (LKS). Keenam, aspek muzzaki dan mustahiq. Ketujuh, aspek fundrising zakat. Manajemen strategik atas permasalah diatas dapat di rumuskan dalam 7 aspek startegi mengikuti permasalah yang dihadapi. Penulis mengusulkan implementasi *Zakat Core Principle* (ZCP) sebagai sintesis dari manajemen strategik problematika zakat di Indonesia.

Terdapat beberapa saran yang penulis sampaikan diantaranya adalah: Pertama, atas hasil ini, diharapkan menjadi bahan pengambilan kebijakan pengembangan optimalisasi zakat di Indonesia, baik bagi pemerintah sebagai pemilik regulasi di Indonesia maupun bagi pihak lembaga dan pihak lainnya. Kedua, penulis ini merekomendasikan agar segara direalisasikan implementasi *Zakat Core Principle* (ZCP) pada semua Lembaga zakat yang ada di Indonesia.

Zakat Core Principles (Prinsip-prinsip Inti Zakat) adalah standar minimum yang seharusnya diterapkan oleh setiap OPZ. ZCP merupakan standar yang fleksibel sehingga dapat diterapkan secara global oleh berbagai lembaga zakat (dari sistem manajemen zakat wajib hingga sistem manajemen zakat sukarela). Tujuan utama ZCP adalah untuk memperkuat manajemen pengawasan zakat yang sehat dan menjadi instrumen pengaman pengelolaan zakat diantara negara-negara Muslim (Beik, 2014). Secara garis besar, ZCP berisi 18 prinsip inti yang membahas tentang efisiensi zakat. Struktur dari ZCP yang dikelompokkan menjadi 18 (delapan belas) prinsip pokok. Dari 18 prinsip tersebut, dikategorikan menjadi dua kelompok utama. Kelompok pertama terkait dengan wewenang, tanggung jawab dan fungsi pengawasan zakat yang dijelaskan dalam Prinsip 1 sampai 7. Sementara peraturan kehati-hatian dan persyaratan untuk organisasi pengelola zakat diberikan dalam kelompok kedua dengan Prinsip 8 sampai 18 (BI & P3EI-FE UII, 2016).

ZCP digunakan sebagai standar minimum yang harus diterapkan oleh pengelola zakat dan sebagai alat evaluasi pengelolaan zakat. Evaluasi implementasi ZCP dapat dilakukan oleh otoritas pengawas zakat; IRTI – IsDB dan Bank Dunia untuk Islamic Financial Sector Assessment Program (IFSAP); pihak ketiga swasta, seperti konsultan; atau penilaian sejawat (peer review) yang dilakukan, misalnya evaluasi yang dilakukan pengelola zakat di satu daerah dengan daerah lainnya.

Prinsip-prinsip utama ZCP bersifat fleksibel, global, dan diterapkan dengan memperhatikan kondisi spesifik di masing-masing negara dengan pengelolaan zakat yang bersifat wajib maupun sukarela. Tujuannya untuk mendorong pengelolaan yang lebih baik, akomodatif, serta relevan dengan kerangka peraturan yang terkait dengan sub-sektor keuangan syariah lainnya, serta mendukung konektivitas dengan sektor riil dan pembangunan sumber daya manusia. Hal tersebut juga berlaku ketika implementasi ZCP dilakukan di Indonesia. ZCP yang berupa prinsip-prinsip dapat diturunkan dan disesuaikan dengan kondisi pengelolaan zakat di Indonesia. Indonesia memiliki sistem pengelolaan zakat komposit yang dilakukan antara negara dan masyarakat. Dari sisi negara, Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) berperan sebagai penanggung jawab utama pengelolaan zakat secara nasional, sedangkan dari sisi masyarakat dapat dibentuk Lembaga Amil Zakat (LAZ) untuk membantu BAZNAS dalam pelaksanaan pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat. Kedua institusi ini disebut sebagai Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) dan saling berkolaborasi untuk mengoptimalkan potensi zakat di Indonesia.

B. Masa Depan Manajemen Strategis Zakat

Masa depan manajemen strategis zakat menurut Outlook Zakat Indonesia akan ada enam poin dalam Renstra BAZNAS periode 2020-2025 yaitu amandemen UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat, advokasi tax credit dalam pembayaran zakat, advokasi penerbitan Peraturan

Presiden (Perpres) kewajiban zakat bagi ASN, penguatan kontribusi Puskas BAZNAS, penguatan infrastruktur teknologi dalam pengelolaan zakat, penguatan koordinasi dengan lembaga pemerintah lainnya, dan pembentukan Dewan Pengawas Syariah (DPS) di BAZNAS.

1. Pengurangan Pajak/*Tax Credit* pada Pembayaran Zakat

   Untuk meningkatkan pengumpulan zakat secara nasional, diperlukan langkah-langkah strategis, di antaranya adalah pemberian insentif pengurangan pajak (tax credit) bagi muzaki yang membayar zakat, sehingga banyak muzaki yang akan terdorong untuk menunaikan zakatnya di lembaga zakat resmi. Saat ini, dalam UU No. 34 Tahun 2008 tentang Pajak Penghasilan, zakat masih dikategorikan sebagai pengurang pendapatan tidak kena pajak, sehingga diperlukan adanya amandemen UU tersebut untuk mendukung optimalisasi pengumpulan zakat nasional. Jika dihitung, potensi zakat pada tahun 2019 dari pajak penghasilan yang dikumpulkan mencapai Rp16 triliun. Sehingga, Outlook Zakat mendorong agar BAZNAS memasukkan kembali program advokasi tax credit pada pembayaran zakat pada Renstra BAZNAS 2020-2025, sehingga dapat mengoptimalkan pengumpulan zakat pada lima tahun yang akan datang.

2. Penguatan Pusat Kajian Strategis BAZNAS

   Puskas BAZNAS adalah lembaga yang didirikan oleh BAZNAS pada tahun 2016 dalam rangka mendukung penguatan pengelolaan zakat nasional melalui kajian-kajian strategis zakat. Sepanjang tahun

2016-2020 Puskas BAZNAS telah menerbitkan dan mengimplementasikan berbagai kajian strategis zakat baik dalam aspek penguatan hukum dan kelembagaan OPZ, pengumpulan, operasi, serta pendistribusian dan pendayagunaan zakat. Oleh karena itu, Outlook Zakat Indonesia memprediksikan, dalam Renstra BAZNAS 2020-2025, penguatan kelembagaan Puskas BAZNAS akan menjadi salah satu prioritas.

3. Penguatan Infrastruktur Teknologi dalam Pengelolaan Zakat

   Teknologi informasi tidak dipungkiri memang banyak memberikan manfaat dalam meningkatkan kinerja suatu industri termasuk dunia perzakatan untuk mencapai performa yang lebih baik dengan biaya yang efisien, terlebih saat kondisi pandemi seperti saat ini. Sebagai lembaga yang mengelola dana publik, keberadaan teknologi sangat membantu OPZ dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Beberapa tahun belakangan ini banyak dari OPZ telah melakukan berbagai upaya digitalisasi pada seluruh aspek manajemen yang mencakup aktivitas pengumpulan, pengelolaan, dan penyaluran dana zakat. Tentunya pemutakhiran teknologi ini juga akan menjadi fokus utama dalam pengelolaan zakat pada tahun tahun mendatang.

4. Advokasi Peraturan Presiden Untuk Zakat ASN

   Indonesia sebagai salah satu negara dengan pertumbuhan ekonomi tingkat kelas menengah tercepat di dunia memiliki pertumbuhan angkatan kerja

yang cukup progresif. Oleh karena itu, potensi zakat penghasilan merupakan salah satu objek dari zakat kontemporer yang relevan untuk direalisasikan (Puskas BAZNAS, 2019). Pada tahun 2019 total ASN mencapai 4,2 juta jiwa; tidak termasuk TNI, Polri dan Pegawai BUMN. Penghitungan potensi zakat ASN dapat diperoleh dari hasil perkalian belanja pegawai tahun 2019 dengan 2,5 persen (kadar zakat) yang harus dikeluarkan kemudian dikalikan 80 persen penduduk muslim di Indonesia. Maka, akan didapatkan angka potensi zakat ASN sebesar Rp7,6 trilliun. Sampai saat ini dana zakat ASN yang berhasil terealisasi hanya Rp1,3 trilliun. Jika Perpres tentang kewajiban zakat untuk ASN disahkan maka diproyeksikan total pengumpulan zakat nasional akan bertambah kurang lebih Rp5,3 trilliun, tentunya angka tersebut akan terus bertambah dari tahun ke tahun.

5. Penguatan Koordinasi dengan Lembaga Pemerintah

   BAZNAS sebagai lembaga negara nonstruktural yang telah ditugaskan oleh pemerintah Indonesia sebagai koordinator dalam pengelolaan zakat memiliki peran yang penting dalam pelaksanaan pengelolaan zakat. Sebagai sistem pengelolaan yang sinergis, setiap *stakeholder* memiliki peran masing-masing yang sangat penting dan saling memengaruhi satu sama lain. BAZNAS memiliki fungsi dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pelaporan, serta pertanggungjawaban pengelolaan zakat di Indonesia.

6. Amandemen Undang-Undang Zakat

Sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memegang potensi zakat yang sangat besar. Akan tetapi saat ini, potensi tersebut belum dapat dimaksimalkan. Salah satu faktor penghambat pemanfaatan maksimal potensi zakat ini adalah hukum membayar zakat di Indonesia masih bersifat *voluntary* dan belum bersifat *mandatory*. Oleh karena itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah memperkuat aspek regulasi dalam mengubah zakat yang bersifat *voluntary* ini menjadi *mandatory*. Saat ini, pengelolaan zakat di Indonesia diatur oleh UU No. 23 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Zakat. Namun jika diperhatikan lebih lanjut, undang-undang ini terfokuskan pada tata kelola institusi zakat, dan sedikit sekali membahas mengenai para subjek dan objek zakat. Melalui langkah advokasi yang didukung oleh kajian-kajian yang diterbitkan oleh Puskas BAZNAS dapat mendorong perubahan sistem zakat di Indonesia dari *voluntary* menjadi *mandatory*. Kajian seperti ILZ, kajian IKSOPZ, kajian IZN dan kajian-kajian lainnya ini menunjukkan data yang dapat menyimpulkan bahwa literasi, kesadaran *(awareness)*, dan potensi zakat ini saling berhubungan dan harus ditanamkan dan dikembangkan kepada para muzaki, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya.

7. Pembentukan Dewan Pengawas Syariah

Pengelolaan dana zakat diatur secara ketat dalam hukum syariah. Hal ini juga diperkuat oleh hukum positif

di Indonesia, yaitu UU No. 23 Tahun 2011. Oleh karena itu peran DPS menjadi penting untuk mengawasi pengelolaan zakat yang sesuai dengan syariah. Hingga saat ini, hanya LAZ yang telah memiliki DPS dan masuk dalam struktur kepengurusan manajerial. Adapun BAZNAS baik pusat ataupun daerah belum memiliki DPS yang masuk dalam struktur kepengurusan struktural.

8. Lembaga Dewan Pengawas Filantropi

   Selama ini, lembaga filantropi sebagian berada di bawah pengawasan Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Sosial (Kemensos), hal ini dirasa tidak cukup efektif guna mengurangi tingkat fraud pada lembaga yang berbasis dana sosial. Lingkup filantropi yang dalam hal ini adalah zakat, juga harus punya untuk pengawasan berlapis, seperti pada lingkup perbankan dan keuangan yang mempunyai lembaga khusus untuk pengawasannya, yakni Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

DAFTAR PUSTAKA

Alaeddin, O. (2021a). Implementing the Blockchain Technology in Islamic Financial Industry: Opportunities and Challenges. *Journal of Information Technology Management*, *13*(3), 99–115. https://doi.org/10.22059/JITM.2021.83116

Alaeddin, O. (2021b). Implementing the Blockchain Technology in Islamic Financial Industry: Opportunities and Challenges. *Journal of Information Technology Management*, *13*(3), 99–115. https://doi.org/10.22059/JITM.2021.83116

Alam, A. (2018a). Analisis Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat Infak Sedekah (Zis) Di Baznas Kabupaten/Kota Se-Karesidenan Surakarta Dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis DEA. *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Islam*, *7*(2), 262–290.

Alam, A. (2018b). Analisis Efisiensi Pengelolaan Dana Zakat Infak Sedekah (Zis) Di Baznas Kabupaten/Kota Se-Karesidenan Surakarta Dengan Menggunakan Metode Data Envelopment Analysis DEA. *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Islam*, *7*(2), 262–290.

Alam, A. (2018c). Permasalahan dan solusi pengelolaan zakat di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, *9*(2), 128. https://doi.org/10.32832/jm-uika.v9i2.1533

Alhafidz, A. W. (2013). *Kamus Fiqh: Vol. Cet. ke-1* (1st ed.). Amzah.

Ali, I. (2014a). Zakat as a poverty reduction mechanism among the muslim community: Case study of Bangladesh, Malaysia, and Indonesia. *Asian Social*

Work and Policy Review, *8*(1), 59–70. https://doi.org/10.1111/aswp.12025

Ali, I. (2014b). Zakat as a poverty reduction mechanism among the muslim community: Case study of Bangladesh, Malaysia, and Indonesia. *Asian Social Work and Policy Review*, *8*(1), 59–70. https://doi.org/10.1111/aswp.12025

Ali, M. D. (2012). *Sistem Ekonomi Islam Zakat dan Wakaf* (1st ed.). UI-Perss.

Alim, M. N. (2015a). Utilization and Accounting of Zakat for Productive Purposes in Indonesia: A Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *211*(September), 232–236. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.028

Alim, M. N. (2015b). Utilization and Accounting of Zakat for Productive Purposes in Indonesia: A Review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *211*(September), 232–236. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.028

al-Kaaf, H. H. bin A. (2013). *Taqrirat as-Sadidah* (1st ed.). Dar al-Mirats an-Nabawi.

Al-Zuhayly, W. (2008). *Zakat Kajian Berbagai Mazhab* (7th ed.). PT.Remaja Rosdakarya.

Amelia, E. (2012a). Penyaluran Dana Zakat Produktif Melalui Pola Pembiayaan. *Signifikan*, *1*(2), 79–92.

Amelia, E. (2012b). Penyaluran Dana Zakat Produktif Melalui Pola Pembiayaan. *Signifikan*, *1*(2), 79–92.

Amin, S. M., & Al-Fandi, H. (2011). *Etika Beribadah Berdasarkan Alqur'an & Sunnah* (Vol. 1). Amzah,.

Aziz, M. (2014). REGULASI ZAKAT DI INDONESIA; UPAYA MENUJU PENGELOLAAN ZAKAT YANG PROFESIONAL. In *HIKMAH Jurnal Studi Keislaman* (Vol. 4, Issue 1).

Badan Pusat Statistik. (n.d.). Retrieved September 30, 2021, from https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk-2020.html

Bariyah, N. O. N. (2016a). Dinamika Aspek Hukum Zakat dan Wakaf di Indonesia. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *16*(2), 197–212. https://doi.org/10.15408/ajis.v16i2.4450

Bariyah, N. O. N. (2016b). Dinamika Aspek Hukum Zakat dan Wakaf di Indonesia. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *16*(2), 197–212. https://doi.org/10.15408/ajis.v16i2.4450

Bariyah, N. O. N. (2016c). Dinamika Aspek Hukum Zakat dan Wakaf di Indonesia. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *16*(2), 197–212. https://doi.org/10.15408/ajis.v16i2.4450

Batubara, Z., Akuntansi, D., Stie, S., & Bengkalis, S. (2019). TEKNIK AKUNTANSI ZAKAT PADA BADAN AMIL ZAKAT (BAZ) DAN LEMBAGA AMIL ZAKAT (LAZ) DI INDONESIA. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*.

Berkah, D. (2019). Challenges and opportunities on islamic inheritance distribution in indonesia. *Opcion*, *35*(Query date: 2022-12-06 08:27:29), 444–458. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85068849937

Canggih, C., Fikriyah, K., & Yasin, Ach. (2017a). Potensi Dan Realisasi Dana Zakat Indonesia. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, *1*(1), 14. https://doi.org/10.26740/al-uqud.v1n1.p14-26

Canggih, C., Fikriyah, K., & Yasin, Ach. (2017b). Potensi Dan Realisasi Dana Zakat Indonesia. *Al-Uqud : Journal of Islamic Economics*, *1*(1), 14. https://doi.org/10.26740/al-uqud.v1n1.p14-26

cecara, I. I.-M. W. P. J., & 2015, undefined. (n.d.). Strategi pengembangan dan indeksasi jurnal bereputasi internasional. *Lppm.Undip.Ac.Id*.

David, F. R. (2011). *Manajemen Strategik* (12th ed., Vol. 1). Salemba Empat.

Divisi Publikasi dan Jaringan. (2017). *Outlook Zakat Indonesia 2017*. Jakarta: Pusat Kajian Strategis Badan Amil Zakat Nasional.

Djatmiko, H. (2019a). Re-formulation zakat system as tax reduction in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, *9*(1), 135–162. https://doi.org/10.18326/ijims.v9i1.135-162

Djatmiko, H. (2019b). Re-formulation zakat system as tax reduction in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, *9*(1), 135–162. https://doi.org/10.18326/ijims.v9i1.135-162

Djatmiko, H. (2019c). Re-formulation zakat system as tax reduction in Indonesia. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*, *9*(1), 135–162. https://doi.org/10.18326/ijims.v9i1.135-162

Doktoralina, C. (2018). Role of accounting Zakat as a support function in supply chain management: A resurrection of the Islamic economy. *International Journal of Supply Chain Management*, *7*(5), 336–342. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85056487070

Doktoralina, C. M., Bahari, Z., & Abdullah, S. R. (2019a). Mobilisation of Income Zakat Payment In Indonesia. *Ikonomika*, *3*(2), 189–204. https://doi.org/10.24042/febi.v3i2.3659

Doktoralina, C. M., Bahari, Z., & Abdullah, S. R. (2019b). Mobilisation of Income Zakat Payment In Indonesia. *Ikonomika*, *3*(2), 189–204. https://doi.org/10.24042/febi.v3i2.3659

Fadli, A. (2015). Good Governance Zakat di Indonesia. *Al-Iqtishadi*, *2*(1), 81–98.

Fikriyah, K., & Ridlwan, A. A. (2018a). The Evaluation of Mustahiq Empowerment-Based Poverty Alleviation Program at Amil-Zakat Organizations. *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)*, 65. https://doi.org/10.28918/ijibec.v2i1.1263

Fikriyah, K., & Ridlwan, A. A. (2018b). The Evaluation of Mustahiq Empowerment-Based Poverty Alleviation Program at Amil-Zakat Organizations. *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)*, 65. https://doi.org/10.28918/ijibec.v2i1.1263

Firmansyah, I., & Sukmana, W. (2014). Analisis Problematika Zakat Pada Baznas Kota Tasikmalaya:Pendekatan Metode Analytic Network Process (Anp). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, *2*(2), 392. https://doi.org/10.17509/jrak.v2i2.6593

Fitri, M. (2017a). Pengelolaan Zakat Produktif sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Umat. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *8*(1), 149–173. https://doi.org/10.21580/economica.2017.8.1.1830

Fitri, M. (2017b). Pengelolaan Zakat Produktif sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Umat. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *8*(1), 149–173. https://doi.org/10.21580/economica.2017.8.1.1830

Furqani, H., Mulyany, R., & Yunus, F. (2018a). Zakat for Economic Empowerment of The Poor in Indonesia: Models and Implications. *Iqtishadia*, *11*(2), 391. https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i2.3973

Furqani, H., Mulyany, R., & Yunus, F. (2018b). Zakat for Economic Empowerment of The Poor in Indonesia: Models and Implications. *Iqtishadia*, *11*(2), 391. https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i2.3973

Furqani, H., Mulyany, R., & Yunus, F. (2018c). Zakat for Economic Empowerment of The Poor in Indonesia: Models and Implications. *Iqtishadia*, *11*(2), 391. https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i2.3973

Hafiz, A. (2013). *Definisi Potensi*. Http://Www.Abihafiz.Wordpress.Com.

Hakim, I. (2016a). Diversifikasi Penghasilan Kontemporer Sebagai Alternatif Sumber Dana Zakat. *FALAH: Jurnal Ekonomi Syariah*, *1*(1), 103. https://doi.org/10.22219/jes.v1i1.2701

Hakim, I. (2016b). Diversifikasi Penghasilan Kontemporer Sebagai Alternatif Sumber Dana Zakat. *FALAH: Jurnal Ekonomi Syariah*, *1*(1), 103. https://doi.org/10.22219/jes.v1i1.2701

Hamdani, L., Nasution, M. Y., & Marpaung, M. (2019a). Solusi Permasalahan Perzakatan di BAZNAS dengan Metode ANP: Studi tentang Implementasi Zakat Core Principles. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *10*(1), 40. https://doi.org/10.18326/muqtasid.v10i1.40-56

Hamdani, L., Nasution, M. Y., & Marpaung, M. (2019b). Solusi Permasalahan Perzakatan di BAZNAS dengan Metode ANP: Studi tentang Implementasi Zakat Core Principles. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *10*(1), 40. https://doi.org/10.18326/muqtasid.v10i1.40-56

Hardiyanto, N., Afif, N. C., Sumantri, M. B. A., & Saudi, M. H. M. (2018). Systemic approach to solve problem of managing zakat in contemporary muslim society in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, *7*(4.34SpecialIssue 34), 261–266. https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.34.23903

Harrieti, N. (2020a). INTEGRATION OF COMMERCIAL FINANCE AND SOCIAL FINANCE: CHALLENGES OF SHARIA BANKING IN INDONESIA. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *23*(2), 1–13. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85096849916

Harrieti, N. (2020b). INTEGRATION OF COMMERCIAL FINANCE AND SOCIAL FINANCE: CHALLENGES OF SHARIA BANKING IN INDONESIA. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, *23*(2), 1–13. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85096849916

Hejazziey, D. (2015a). Zakat sebagai Sumber Investasi. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, *3*(2). https://doi.org/10.15408/aiq.v3i2.2131

Hejazziey, D. (2015b). Zakat sebagai Sumber Investasi. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, *3*(2). https://doi.org/10.15408/aiq.v3i2.2131

Hidayatullah, A., & Priantina, A. (2018a). Toward Zakat Management Integration in Indonesia: Problems and Solution. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *18*(2). https://doi.org/10.15408/ajis.v18i2.6319

Hidayatullah, A., & Priantina, A. (2018b). Toward Zakat Management Integration in Indonesia: Problems and Solution. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *18*(2). https://doi.org/10.15408/ajis.v18i2.6319

Huda, N. (2014). Solution of Zakat Problem in Indonesia with Modification Action Research. *Human Falah*, *1*(1), 40–62.

Huda, N., Anggraini, D., Ali, K. M., Mardoni, Y., & Rini, N. (2015a). Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Zakat Dengan Metode Ahp (Studi Di Banten Dan

Kalimantan Selatan). *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, *6*(2), 223–238. https://doi.org/10.15408/ijies.v6i2.1232

Huda, N., Anggraini, D., Ali, K. M., Mardoni, Y., & Rini, N. (2015b). Prioritas Solusi Permasalahan Pengelolaan Zakat Dengan Metode Ahp (Studi Di Banten Dan Kalimantan Selatan). *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, *6*(2), 223–238. https://doi.org/10.15408/ijies.v6i2.1232

Huda, N., Anggraini, D., Ali, K. M., Rini, N., & Mardoni, Y. (2018). Komparasi Ahp Dan Anp Penentuan Solusi Pengelolaan Zakat (Kasus Dki Dan Sulsel). *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, *17*(3), 357–375. https://doi.org/10.24034/j25485024.y2013.v17.i3.345

Huda, N., & Anwari, B. (2013a). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, UMUR, JENIS PEKERJAAN DAN PENDAPATAN TERHADAP PEMAHAMAN ZAKAT PROFESI STUDI KASUS MASJID AL-ABRAAR PEJOMPONGAN. *Jurnal Etikonomi Vol.*, *Vol. 12 No.*

Huda, N., & Anwari, B. (2013b). PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN, UMUR, JENIS PEKERJAAN DAN PENDAPATAN TERHADAP PEMAHAMAN ZAKAT PROFESI STUDI KASUS MASJID AL-ABRAAR PEJOMPONGAN. *Jurnal Etikonomi Vol.*, *Vol. 12 No.*

Huda, N., & Ghofur, A. (2016). Analisis Intensi Muzakkî Dalam Membayar Zakat Profesi. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, *4*(2). https://doi.org/10.15408/aiq.v4i2.2547

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 23 TAHUN 2011 TENTANG PENGELOLAAN ZAKAT, Phys. Rev. E (2011).

Istiqomah, & Ahmad Fauzi. (2021). Strategi Fundraising Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Nurul Hayat Kota Kediri. *Jurnal At Tamwil*, *3*(1).

Jahar, A. S. (2015). Marketing Islam through Zakat Institutions in Indonesia. *Studia Islamika*, *22*(3), 405–442. https://doi.org/10.15408/sdi.v22i3.2353

Jahar, A. S. (2019). Bureaucratizing Sharia in Modern Indonesia: The Case of Zakat, Waqf and Family Law. *Studia Islamika*, *26 No. 2*.

Jahar, A. S., Husin, A., & Mujani, S. (2019). *Bureaucratizing Sharia in Modern Indonesia: ?e Case of Zakat, Waqf and Family Law*. *26*(2).

Jati, W. R. (2015). Bonus Demografi sebagai Mesin Pertumbuhan Ekonomi : Jendela Peluang atau Jendela Bencana di Indonesia. *Populasi*, *26*, 1–19.

Karim, W. J. (2010a). The economic crisis, capitalism and Islam: The making of a new economic order? *Globalizations*, *7*(1), 105–125. https://doi.org/10.1080/14747731003593315

Karim, W. J. (2010b). The economic crisis, capitalism and Islam: The making of a new economic order? *Globalizations*, *7*(1), 105–125. https://doi.org/10.1080/14747731003593315

Kasri, R. A., & Putri, N. I. S. (2018a). Fundraising Strategies to Optimize Zakat Potential in Indonesia: An Exploratory Qualitative Study. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *10*(1), 1–24. https://doi.org/10.15408/aiq.v10i1.6191

Kasri, R. A., & Putri, N. I. S. (2018b). Fundraising Strategies to Optimize Zakat Potential in Indonesia: An Exploratory Qualitative Study. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *10*(1), 1–24. https://doi.org/10.15408/aiq.v10i1.6191

Lailan, I., Hamdani, I., & Gustiawati, S. (2018a). Tingkat Kesadaran terhadap Pelaksanaan Zakat Profesi (Studi Kasus Universitas Ibn Khaldun Bogor). *Iqtishoduna*, *7*(2), 165–184.

Lailan, I., Hamdani, I., & Gustiawati, S. (2018b). Tingkat Kesadaran terhadap Pelaksanaan Zakat Profesi (Studi Kasus Universitas Ibn Khaldun Bogor). *Iqtishoduna*, *7*(2), 165–184.

Latief, H. (2010a). Health provision for the poor: Islamic aid and the rise of charitable clinics in Indonesia. *South East Asia Research*, *18*(3), 503–553. https://doi.org/10.5367/sear.2010.0004

Latief, H. (2010b). Health provision for the poor: Islamic aid and the rise of charitable clinics in Indonesia. *South East Asia Research*, *18*(3), 503–553. https://doi.org/10.5367/sear.2010.0004

Lenap, I. P., Sasanti, E. E., Karim, N. K., & Sari, N. K. (2020a). Zakat Disbursement Efficiency Based on Zakat Core Principles in Managing Zakat Funds in Baznas of West Nusa Tenggara Province. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, *20*(1), 103. https://doi.org/10.20961/jab.v20i1.500

Lenap, I. P., Sasanti, E. E., Karim, N. K., & Sari, N. K. (2020b). Zakat Disbursement Efficiency Based on Zakat Core Principles in Managing Zakat Funds in Baznas of West Nusa Tenggara Province. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, *20*(1), 103. https://doi.org/10.20961/jab.v20i1.500

Leo, S. (2020). *KIAT JITU MENEMBUS JURNAL INTERNASIONAL: TERINDEKS SCOPUS - Google Books*. Gremedia Pustaka Utama. https://www.google.co.id/books/edition/KIAT_JITU_MENEMBUS_JURNAL_INTERNASIONAL/b2IFEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=IMPACT+DALAM+JURNAL+ADALAH&pg=PA4&printsec=frontcover

Masyita, D. (2018a). Lessons Learned of Zakah Management from Different Era and Countries. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *10*(35), 441–456.

Masyita, D. (2018b). Lessons Learned of Zakah Management from Different Era and Countries. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, *10*(35), 441–456. https://www.neliti.com/publications/237788/lessons-learned-of-zakat-management-from-different-era-and-countries

Maulana, A., Julina, & Romus, M. (2021). IMPLEMENTASI TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PENGUMPULAN DAN PENYALURAN ZISWAF DAN DAMPAKNYA TERHADAP PEREKONOMIAN MASYARAKAT. *MABIS* .

Mohammed, M. M. (2020). The potential of islamic finance in reinforcing and regaining economic stability in qatar. *Journal of Economic Cooperation and Development*, *41*(4), 191–217. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85108997153

Mursyidi. (2003). *Akuntansi Zakat Kontemporer* (Cet. Ke-1). PT Remaja Rosdakarya.

Mustofa, I. (2014a). Zakat Lembaga Keuangan Syariah Sebagai Badan Hukum. *Millah: Jurnal Studi Agama*, *14*(1), 171–200. https://doi.org/10.20885/millah.vol14.iss1.art8

Mustofa, I. (2014b). Zakat Lembaga Keuangan Syariah Sebagai Badan Hukum. *Millah: Jurnal Studi Agama*, *14*(1), 171–200. https://doi.org/10.20885/millah.vol14.iss1.art8

Mutmainah, L. (2015a). he Influence of Accountability, Transparency, and Responsibility of Zakat Institution on Intention to Pay Zaka. *Global Review of Islamic Economics and Business*, *Vol. 3, No*.

Mutmainah, L. (2015b). The Influence of Accountability, Transparency, and Responsibility of Zakat Institution on Intention to Pay Zakat. *Global Review of Islamic Economics and Business*, *3*(3), 1576–1580.

Mutmainah, L. (2015c). The Influence of Accountability, Transparency, and Responsibility of Zakat Institution on Intention to Pay Zakat. *Global Review of Islamic Economics and Business*, *3*(3), 1576–1580.

Nasar, M. F. (2017). The Significance of Zakat and Waqf as The Islamic Financial Social Sector. *Jurnal Bimas Islam*, *10*(4), 621–638.

Nisjar, W. K. (1997). *Manajemen Strategis*. Mandar Maju.

Nurhayati, S., & Wasilah. (2013). *Akuntansi Syariah di Indonesia* (3rd ed.). Selemba Empat.

Pearce, R. (n.d.). *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi Dan Pengendalian* (1st ed.).

Prasetyoningrum, A. K. (2015a). Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *6*(1), 1–36. https://doi.org/10.21580/economica.2015.6.1.784

Prasetyoningrum, A. K. (2015b). Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah. *Economica: Jurnal Ekonomi Islam*, *6*(1), 1–36. https://doi.org/10.21580/economica.2015.6.1.784

Purtaningsih, A. P. (2020a). Why Do Indonesia Zakat Collection Not As Effective As Malaysia's. *Hikmatuna : Journal for Integrative Islamic Studies*, *6*(1), 74–90.

Purtaningsih, A. P. (2020b). Why Do Indonesia Zakat Collection Not As Effective As Malaysia's. *Hikmatuna : Journal for Integrative Islamic Studies*, *6*(1), 74–90.

Purtaningsih, A. P. (2020c). Why Do Indonesia Zakat Collection Not As Effective As Malaysia's. *Hikmatuna : Journal for Integrative Islamic Studies*, *6*(1), 74–90.

Purwanto, A., Pramono, R., … I. B.-E. J., & 2020, undefined. (2020). Minat dan Hambatan Publikasi Artikel pada Jurnal Internasional Bereputasi: Studi Eksploratori pada Mahasiswa Doktoral di Sebuah Perguruan Tinggi Swasta di. *Ummaspul.e-Journal.Id*, *4*(1).

Pusat Kajian Strategis – Badan Amil Zakat Nasional. (2019). *Indikator Pemetaan Potensi Zakat (IPPZ) [Zakat Potential Mapping Indicator (IPPZ)]*.

Puskas BAZNAS. (2021). *Outlook Zakat 2021*.

Qulub, S. T., & Munif, A. (2015). The Meaning of Fî sabîlillâh as a Mustahiq Zakat according to Contemporary Ulama. *Jurnal Bimas Islam*, *8*, 609–632.

Riyadi, A. (2014a). Manajemen Pengelolaan Zakat Produktif dalam Perspektif BANK islam. *Iqtishadia*, *7*(2), 335–356.

Riyadi, A. (2014b). Manajemen Pengelolaan Zakat Produktif dalam Perspektif BANK islam. *Iqtishadia*, *7*(2), 335–356.

Rozalinda. (2016). *Ekonomi Islam Teori dan Aplikasinya pada Aktivitas Ekonomi* (1st ed., Vol. 3). Rajawali Pers.

Saidurrahman. (2013a). The politics of zakat management in Indonesia: The tension between BAZ and LAZ. *Journal of Indonesian Islam*, *7*(2), 366–382. https://doi.org/10.15642/JIIS.2013.7.2.366-382

Saidurrahman. (2013b). The politics of zakat management in Indonesia: The tension between BAZ and LAZ. *Journal of Indonesian Islam*, *7*(2), 366–382. https://doi.org/10.15642/JIIS.2013.7.2.366-382

Salleh, A. M. H. A. P. M. (2015). Integrating financial inclusion and saving motives into institutional zakat practices: A case study on Brunei. *International*

Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, *8*(2), 150–170. https://doi.org/10.1108/IMEFM-12-2013-0126

Salleh, M. S. (2017). Contemporary Vision of Poverty and Islamic Strategy for Poverty Alleviation. *SAGE Open*, *7*(2). https://doi.org/10.1177/2158244017697153

Santoso, I. R. (2019a). Strategy for Optimizing Zakat Digitalization in Alleviation Poverty in the Era of Industrial Revolution 4.0. *Ikonomika*, *4*(1), 35–52. https://doi.org/10.24042/febi.v4i1.3942

Santoso, I. R. (2019b). Strategy for Optimizing Zakat Digitalization in Alleviation Poverty in the Era of Industrial Revolution 4.0. *Ikonomika*, *4*(1), 35–52. https://doi.org/10.24042/febi.v4i1.3942

Santoso, I. R. (2019c). Strategy for Optimizing Zakat Digitalization in Alleviation Poverty in the Era of Industrial Revolution 4.0. *Ikonomika*, *4*(1), 35–52. https://doi.org/10.24042/febi.v4i1.3942

Siagian, S. P. (2012). *Manajemen Strategik* (10th ed.). Pt Bumi Aksara.

Siregar, S. (2015). Problematika Fundrising Zakat. *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*.

Sudirma. (2015). GOVERNMENT POLICY ON ZAKAT AND TAX IN INDONESIA. *AHKAM : Jurnal Ilmu Syariah*, *Vol. XV, N*.

Sudirman. (2016). GOVERNMENT POLICY ON ZAKAT AND TAX IN INDONESIA. *AHKAM Jurnal Ilmu Syariah*, *18*(2), 22280.

Syafiq, O. A. (2016). URGENSI PENINGKATAN AKUNTABILITAS LEMBAGA PENGELOLA ZAKAT. *ZISWAF*, *3*(1). www.ksp.go.id

Syamsudin, M. (2020). *Konsep Dasar Zakat dan Ketentuan Hartanya*. Https://Islam.Nu.or.Id/Zakat/Konsep-Dasar-Zakat-Dan-Ketentuan-Hartanya-DGeKg.

Tahir, I. N. (2018). Controversies in zakāt: An effective method of resolution. *Al-Shajarah*, *23*(2), 395–424. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85059698304

Triantini, Z. E. (2015a). Urgency of Zakat Regulation in Economic Growth in Indonesia. *Istinbath, Journal of Islamic Law*, *14*(1), 85–99.

Triantini, Z. E. (2015b). Urgency of Zakat Regulation in Economic Growth in Indonesia. *Istinbath, Journal of Islamic Law*, *14*(1), 85–99.

Triantini, Z. E. (2015c). Urgency of Zakat Regulation in Economic Growth in Indonesia. *Istinbath, Journal of Islamic Law*, *14*(1), 85–99.

Triatmo, A. W., Karsidi, R., Kartono, D. T., & Suwarto, S. (2020a). The Inefficiency of Zakat Management in BAZNAS Sragen Indonesia. *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies*, *20*(2), 209–227. https://doi.org/10.18196/aiijis.2020.0121.209-227

Triatmo, A. W., Karsidi, R., Kartono, D. T., & Suwarto, S. (2020b). The Inefficiency of Zakat Management in BAZNAS Sragen Indonesia. *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies*, *20*(2), 209–227. https://doi.org/10.18196/aiijis.2020.0121.209-227

Usman, A. H. (2015). *Manajemen Strategik Syariah* (1st ed.). Zikrul Hakim.

Wahid, N. A. (2015a). Optimalisasi Peran Baitulmal Dalam Peningkatan Pungutan Zakat: Kajian Terhadap Faktor Penentu Pembayaran Zakat Di Aceh. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, *Vol. 20, N*(44).

Wahid, N. A. (2015b). Optimalisasi Peran Baitulmal Dalam Peningkatan Pungutan Zakat: Kajian Terhadap Faktor Penentu Pembayaran Zakat Di Aceh. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, *Vol. 20, N*(44).

WIDYANI, H. (2014a). Analisis Penanggulangan Kemiskinan Melalui Implementasi Program Dana Bergulir Badan Amil Zakat Kota Bandung. *Afkaruna*, *10*(2), 181–201. https://doi.org/10.18196/aiijis.2014.0037.181-201

WIDYANI, H. (2014b). Analisis Penanggulangan Kemiskinan Melalui Implementasi Program Dana Bergulir Badan Amil Zakat Kota Bandung. *Afkaruna*, *10*(2), 181–201. https://doi.org/10.18196/aiijis.2014.0037.181-201

Wulandari, P. (2016). Issues and challenges in financing the poor: case of Baitul Maal Wa Tamwil in Indonesia. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(2), 216–234. https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2015-0007

Zumrotun, S. (2016a). Opportunities, Challenges, and Strategy of Zakat in People's Economic Empowerment of People. *Ahkam: Jurnal Ilmu Syariah*, *16*(1), 97–104. https://doi.org/10.15408/ajis.v16i1.2899

Zumrotun, S. (2016b). Peluang, Tantangan dan Strategi Zakat. *Ahkam*, *XVI*(1), 97–104.

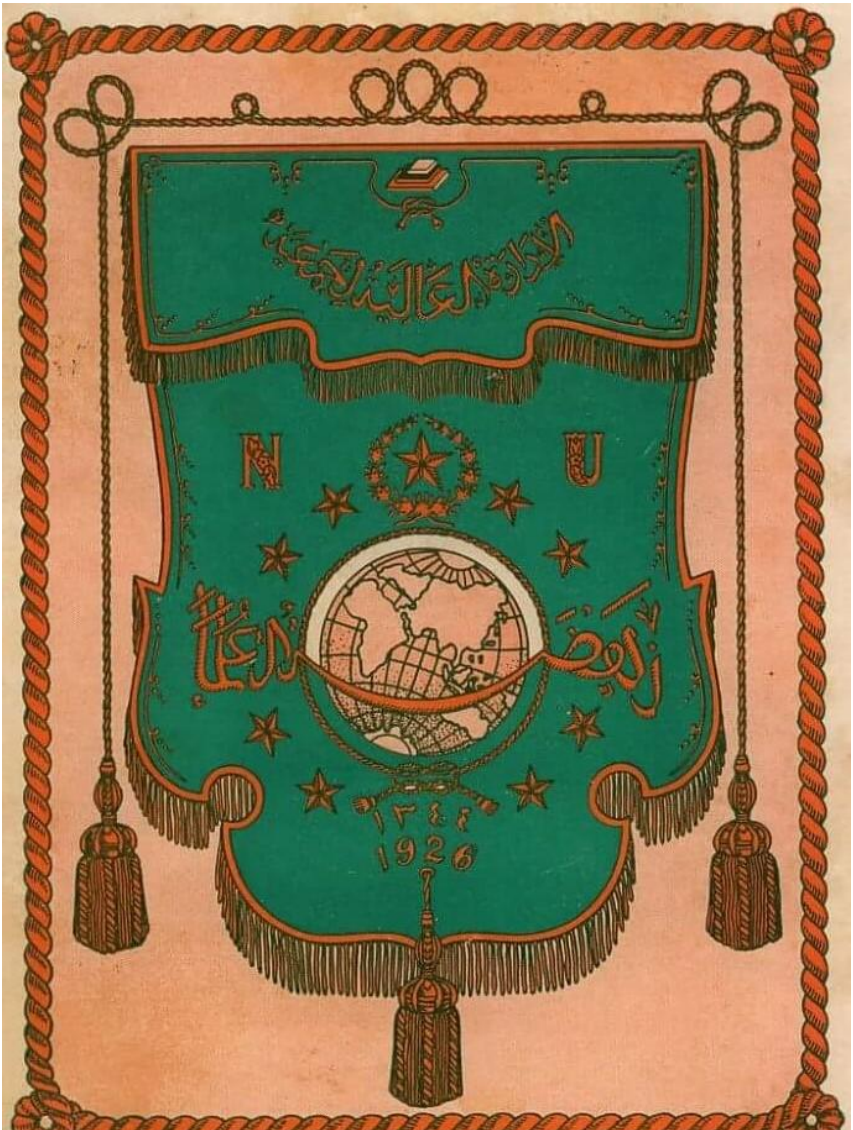
TENTANG PENULIS

Muhammad Sultan Mubarok, M.E, lahir di Lamongan pada tanggal 28 Agustus 1991. Pendidikan Dasar penulis diperoleh dari Sekolah Dasar Negeri 01 Tegalsari, Plered, Cirebon, Jawa Barat kelas 1-4 rentang waktu antara tahun 1998-2001, kemudian dilanjutkan di Madrasah Ibtidaiyah NU Jugo, sebuah desa yang berada dipinggiran kabupaten Lamongan, selama rentang waktu antara tahun 2002-2003. Selama tiga tahun berikutnya penulis melajutkan ke jenjang Lanjutan Pertama pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Sekarang Kabupaten Lamongan Jawa Timur. Setelah itu kemudian melanjutkan pendidikan Lanjutkan Tingkat Atas pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 02 Kota Pekalongan Jawa Tengah.

Pendidikan Strate Satu (S1) penulis diperoleh dari Fakultas Syariah Jurusan Ekonomi Syariah STAIN Pekalongan (Sekarang UIN K.H. Abdurrahman Wahid), antara tahun 2009-2013, dimana penulis berhasil menyelesaikan pendidikan sebagai wisudawan dengan predikat "dengan pujian (Cumlaude)". Sempat jeda dua tahun, pada tahun 2016 penulis memutuskan untuk melanjutkan studi di Program Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, mengambil prodi Magister Ekonomi Syariah dengan konsentrasi Manajemen dan Bisnis Syariah, dimana penulis berhasil menyelesaikan pendidikan sebagai wisudawan terbaik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Selepas menempuh S2, penulis dipercaya untuk mengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pekalongan (Sekarang UIN) sebagai dosen luar biasa mengampu mata kuliah Manajemen Zakat, Manajemen Asuransi Syariah, Ekonomi Makro Islam, Etika Bisnis Islam dan Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam. Selanjutnya penulis diterima sebagai dosen tetap pertahun 2019 di Universitas yang sama dan mengampu mata kuliah Etika Bisnis Islam, Manajemen Zakat Wakaf, Filsafat Ekonomi Islam, Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam, Ekonomi Mikro Islam, Manajemen Pemasaran Syariah, dan Manajemen Risiko Lembaga Keuangan Syariah.

Saat ini penulis juga telah menyelesaikan penulisan beberapa buku di bidang ekonomi Islam, antara lain Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam, Dinamika Zakat di Indonesia (Reformulasi Strategi Optimalisasi untuk Problematika Zakat: *Systematic Literature Review* (SLR), Filsafat Ekonomi Islam: Tauhid Humanisme dan Ekonomi Kerakyatan K.H. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) Sebagai Orientasi Ekonomi Indonesia, dan Risk or Return: Pasar Modal Syariah di Tahun Pandemi Covid-19.



Pandji-pandji N.U, tjiptaan asli oleh K.H. Ridwan, Bubutan Surabaya th. 1926.

DEKONSTRUKSI MANAJEMEN STRATEGIK ZAKAT

Data statistik zakat nasional yang dipublikasikan oleh pusat kajian strategis zakat nasional melaporkan jumlah pengumpulan zakat nasional pada tahun 2015-2019 secara berurutan sebesar 3,6 triliun, 5,01 triliun, 6,2 triliun, 8,1 triliun dan 10,2 triliun (Puskas BAZNAS, 2021). Angka-angka ini masih sangat jauh dari potensi yang ada. Selama tahun 2019 dan 2020 potensi zakat mencapai angka 233,1 triliun dan 327,6 triliun. Namun keberhasilan realisasi oleh LPZ hanya di angka 10,2 triliun dan 12,4 triliun atau sekitar 4,37% dan 3,78% saja. Angka-angka ini masih sangat jauh dari potensi yang ada. Permasalahan tersebut bisa jadi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam buku ini penulis menemukan beberapa problematika zakat Indonesia meliputi: (1) Regulasi Zakat, (2) Distribusi atau Pendayagunaan Zakat, (3) Kelembagaan / Lembaga Pengelola Zakat, (4) Teknologi Informasi, (5) Lembaga Keuangan Syariah dan Lembaga Zakat, (6) Muzzaki dan Mustahiq, (7) Fundrising atau pengumpulan zakat, dan (8) Akuntansi Zakat.

Berpijak dari problematika di atas, penulis mencoba menata ulang atau dekosntruksi manajemen strategik zakat Indonesia. Dekonstruksi adalah strategi yang digunakan untuk mengguncang kategori-kategori, asumsi-asumsi dasar di mana pemikiran kita ditegakkan. Artinya upaya untuk mengkrtitisi secara radikal, membongkar berbagai asumsi dasar yang menopang pemikiran dan keyakinan kita sendiri. Dalam buku ini dekonstruksi digunakan sebagai penataan ulang manajemen strategis zakat di Indonesia agar mencapai nilai realisasi yang optimal. Melalui metode dekonstruksi penulis menawarkan model manajemen strategik zakat berbasis implemantasi nilai-nilai *Zakat Core Principles* (ZCP) sebagai formulasi optimalisasi zakat Indonesia.

ZAHIR publishing
zahirpublishing@gmail.com
www.penerbitzahir.com

ISBN 978-623-466-203-0 (PDF)
9 786234 662030